

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium  
2005/2008

Lenka Černá

**Styly manažerské práce**

Management Styles

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

PRAHA 2008

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.**

**Konzultant práce:**

**Mgr. Bc. Oldřich Šulák**

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce

PhDr. Michaela Tureckiové, CSc.

za poskytnutou podporu.

Mgr. Kamile Novákové za cenné rady

a zapůjčení odborné literatury.

Mgr. Bc. Oldřichu Šulákovi za konzultace,

úvahy a pohledy z praxe poskytované

v průběhu tvorby této práce.

## **SHRNUTÍ**

Základem úspěchu každé organizace jsou kvalitní manažeři. V odborné literatuře bývají poměrně často rozlišováni tzv. generalisté, tj. obecně zaměřeni manažeři a dále specialisté na konkrétní oblasti řízení (v současné době bývají někdy označováni jako tzv. manažeři znalostní).

Osobně považuji za důležitější zamyslet se spíše nad tím, co mají manažeři společného (bez ohledu na to, na které úrovni řízení ve společnosti působí), než na to, jaké jsou mezi nimi rozdíly.

Ve své práci proto nejprve zkoumám obecné předpoklady pro výkon řídicí práce, poté uvádím historický výčet nejdůležitějších názorů na problematiku řízení a seznamuji čtenáře s manažerskými styly, které jsou v současnosti uplatňovány při řízení lidí.

### **Klíčová slova**

Management, řízení, vůdcovství, předpoklady pro výkon řídicí práce, způsoby řízení lidí, styly řídicí práce manažerů, klasifikace, manažer, vůdce.

## **SUMMARY**

The key to success for any corporation is high-quality managers. Specialised publications frequently distinguish between so called generalists (i.e. generally trained managers) and specialists for a particular type of management (also referred to as 'knowledge managers').

In my opinion, the most important is to look at what different types of managers share (irrespective of the position in the management they hold in the company), rather than at what are the differences between them.

First, my paper looks at the general pre-requisites necessary to hold management positions. Then I describe the most important management theories as well as management styles which are applied at present in human resources management.

### **Key words**

Management, managing, leadership, predictors of success at manager's role, ways of managing people, leaderships styles, manager, leader.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| 0 ÚVOD.....   | 2  |
| 1 VŮDCOVSTVÍ.....   | 5  |
| 1.1 Vůdcovství v minulosti.....                                   | 7  |
| 1.2 Nový typ vůdce.....   | 11 |
| 1.3 Základní vlastnosti vůdců.....                                | 12 |
| 2 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ LIDÍ.....  | 15 |
| 2.1 Tradiční způsoby řízení lidí.....                             | 16 |
| 2.1.1 Vědecké řízení.....   | 16 |
| 2.1.2 Správné řízení.....   | 16 |
| 2.1.3 Byrokratická organizace řízení .....                        | 17 |
| 2.1.4 Škola lidských vztahů .....                                 | 17 |
| 2.2 „Nové“ způsoby řízení lidí.....                               | 17 |
| 2.2.1 Sociálně psychologické přístupy .....                       | 18 |
| 2.2.2 Behavioristický vědecký přístup.....                        | 18 |
| 2.2.3 Systémové přístupy.....                                     | 19 |
| 2.2.4 Procesní přístupy.....                                      | 19 |
| 2.2.5 Empirické přístupy.....                                     | 20 |
| 2.2.5.1 Koncept manažerských rolí.....                            | 21 |
| 2.3 Management konce dvacátého století.....                       | 22 |
| 2.3.1 Kritické faktory úspěchu.....                               | 22 |
| 2.3.2 Posilování individuálních pravomocí.....                    | 23 |
| 2.3.3 Řízení rozvoje kariéry.....                                 | 24 |
| 2.3.4 Týmová spolupráce.....                                      | 26 |
| 3 OBECNÁ KLASIFIKACE ŘÍDÍCÍCH STYLŮ.....                          | 27 |
| 3.1 Teorie rysů.....  | 28 |
| 3.1.1 Teorie X a Y.....   | 28 |
| 3.2 Řídící styly odvozované od teorií chování.....                | 28 |
| 3.2.1 Základní manažerské styly.....                              | 29 |
| 3.2.2 Teorie čtyř systémů.....                                    | 29 |
| 3.2.3 Manažerská mřížka.....                                      | 30 |
| 3.3 Situační styly řízení.....                                    | 32 |
| 3.3.1 Teorie proměnného chování.....                              | 32 |
| 3.3.2 Teorie účelnosti.....                                       | 33 |
| 3.3.2.1 Kontingenční model vedení.....                            | 33 |
| 3.3.2.2 Situační model vůdcovství.....                            | 35 |
| 3.3.2.3 Vedení zaměřené na akci (funkcionální leadership).....    | 42 |
| 3.3.3 Teorie postupného dosahování cíle.....                      | 43 |
| 3.3.3.1 Rozhodovací model Vrooma a Yettona.....                   | 45 |
| 4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K LEADERSHIPU.....                             | 49 |
| 4.1 Transakční a transformační vedení.....                        | 49 |
| 4.2 Moderní názory na leadership v ČR.....                        | 50 |
| 4.2.1 Synergické řízení.....                                      | 50 |
| 5 PŘEHLED OPTIMÁLNÍCH ŘÍDÍCÍCH STYLŮ DLE JEDNOTLIVÝCH TEORIÍ..... | 54 |
| 6 ZÁVĚR.....  | 57 |
| 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....                            | 60 |
| 8 BIBLIOGRAFIE.....   | 62 |

## 0 ÚVOD

Téma „Styly manažerské práce“ mne oslovilo mj. proto, že jsem se během své 15leté praxe setkala s mnoha manažery na různých úrovních řízení. Každý z manažerů, se kterými jsem měla možnost pracovat, byl jiný. Spolupracovala jsem jak s českými, tak se zahraničními manažery. Někteří z nich měli mnohaleté zkušenosti z vedoucích pozic, někteří byli „nováčky“, kteří se v každodenní praxi učili, jak komunikovat s podřízenými, jak jim zadávat úkoly a motivovat je k jejich plnění, jak jejich práci kontrolovat a jak je hodnotit. Z hlediska své „podřízené“ pozice jsem díky tomu získala různorodé zkušenosti a velkou možnost srovnání.

Přesto, že každý, kdo byl někdy podřízeným, ví, jak je důležité pracovat s dobrým manažerem, který přistupuje ke své práci pozitivně, je velmi těžké zobecnit, jak by měl vypadat optimální styl vedení. Každému z nás vyhovuje jiný přístup a rovněž z hlediska motivace má každý jiné preference.

Mnoho lidí považuje management za obecnou dovednost, kterou získá automaticky každý, kdo byl povýšen do vedoucí funkce.<sup>1</sup> V praxi to bohužel není tak jednoduché. Vést a řídit lidi je dovednost, ale také umění. Lidé mohou mít větší či menší předpoklady pro vykonávání řídicí práce, ale pro podávání výborného výkonu v této oblasti pouhé osobnostní dispozice nestačí, je nutná také praxe a průběžné vzdělávání. Přesto je, v porovnání s ostatními obory, oblast vedení a řízení lidí (management) snad nejvíce spjata s osobností člověka a s jeho přístupem k lidem.

Kritéria pro posuzování úspěšnosti manažerů se velmi různí. Je otázkou, zda máme manažery hodnotit podle hospodářských výsledků firmy, nebo podle jejich osobnostních kvalit a podle toho, jak si jich váží jejich podřízení. Existují lidé, o kterých se říká,

---

<sup>1</sup> Vzpomínám si na rozhlasový rozhovor s jedním významným manažerem (jeho jméno si již bohužel nevybavuji). Ten uváděl, že management rozhodně není jednoduchým povoláním, přesto se však řada lidí, bez jakýchkoliv předchozích zkušeností hlásí na pozice vrcholových manažerů.

Jako příklad uváděl nemocniční prostředí. Většina lékařů si troufá na pozici ředitele nemocnice, ovšem ředitel nemocnice by si jako manažer bez lékařského vzdělání a praxe nikdy netroufl jít pracovat jako lékař. Myslím si, že tento příklad dobře charakterizuje, jak je v české společnosti vnímána profese manažera.

že jsou „rození vůdci“<sup>2</sup>. Osobně si myslím, že jsou to spíše talentovaní lidé, kteří za sebou mají mnoho dobře vykonané práce, ale také řadu neúspěchů, ze kterých se – na rozdíl od jiných – dokázali poučit, a proto jsou dnes ve vedoucích pozicích (bez ohledu na to, na jaké úrovni řízení působí).<sup>3</sup> Domnívám se, že toto tvrzení platí rovněž pro tzv. „znalostní“ manažery<sup>4</sup>.

Cílem mé bakalářské práce je nabídnout vhled do problematiky vedení lidí a s tím souvisejících stylů manažerské práce. Tato práce se zabývá manažery a de facto je také manažerům určena – seznámení se s jednotlivými styly řídicí práce by mělo čtenáři poskytnout dostatečné množství podkladů pro rozhodování o tom, kdy je vhodné který styl řízení uplatňovat. Téma vůdcovství, kterým se ve své práci rovněž zabývám, je zařazeno zejména jako ilustrace toho, jak se historicky měnily požadavky na osobnost vedoucích pracovníků.

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla rozdělit do pěti hlavních kapitol. První kapitola se zabývá problematikou vůdcovství, které je zde chápáno jako východisko pro manažerskou práci, zejména pro vedení lidí. Druhá kapitola je věnována reflexi toho, jak byla problematika moderního řízení resp. vedení tematizována v odborné literatuře. Ve třetí a čtvrté kapitole jsou charakterizovány styly řízení, které byly historicky nejčastěji používány v denní manažerské praxi, a dále jsou zde nastíněny moderní

---

<sup>2</sup> Pokud se mne někdo zeptá, koho z „českých“ manažerů považuji za vůdce, napadne mne zpravidla bývalý generální ředitel České spořitelny Jack Stack. Přestože jsem se s ním nikdy nesetkala, z rozhovorů s ním a z reakcí lidí, kteří se s ním setkali, nebo pro něj pracovali, je zřejmé, že ve své pozici byl skutečným vůdcem.

Je zjevné, že dokázal pozvednout úroveň organizace pro kterou pracoval. Podstatné je však to, že to dokázal na základě vize, kterou prezentoval, přesvědčil o její správnosti své podřízené a motivoval je pro její dosažení.

<sup>3</sup> Domnívám se, že není „velkých“ a „malých“ manažerů. Jsou pouze ti, kteří svou práci dělají dobře a ti, kteří nikoliv. – Na význam středního managementu poukazuje např. Andrew Grove, bývalý ředitel společnosti Intel, v knize High Output Management (1998, s.12): „Manažeré střední úrovně řízení jsou páteří každého dostatečně velkého podniku bez ohledu na to, nakolik volnou či „plochou“ má organizační strukturu. A právě tito lidé jsou z větší části přehlíženi, i když mají nesmírný význam pro ekonomiku i celou společnost.“

<sup>4</sup> V odborné literatuře posledních let jsou znalostní manažeré charakterizováni jako manažeré, kteří sice nikoho přímo neřídí, i bez oficiálně přidělených pravomocí však působí na ostatní a ovlivňují jejich práci.

Tito manažeré zpravidla představují pro ostatní lidi v organizaci zdroj poznatků a dovedností. Jsou to učitelé, pracovníci marketingu a odborníci ze všech možných oblastí, kteří dotvářejí činnosti druhých prostřednictvím svého know-how, a obdobně jako tradiční manažeré (či spíše ještě více než oni) uplatňují svou kontrolní a rozhodovací pravomoc.

přístupy k leadershipu. Pátá kapitola se zabývá praktickými aspekty výše prezentovaných teorií vedení lidí – formou souhrnného přehledu jsou popsány a kriticky zhodnoceny řídicí styly, které jednotlivé teoretické směry považovaly za optimální.

V závěru shrnuji nejdůležitější myšlenky práce - zabývám se otázkou, zda je možné doporučit nějaký univerzálně použitelný řídicí styl, a zda je vůbec snaha o podobný „univerzalismus“ žádoucí.



# 1 VŮDCOVSTVÍ

*„Vůdce je člověk, který dokáže přimět jiné lidi, aby dělali něco, do čeho se jim nechce, a aby to dělali rádi.“*

Harry Truman (in Crainer 2000, s. 179)

Přesto, že vůdcovství patří k nejdiskutovanějším tématům ve světě podnikání, jen málokdo je schopen vysvětlit, co se pod tímto pojmem skrývá. Vůdcovství bývá často považováno za synonymum termínů „řízení lidí“ či „management“.

V praxi jsou lidé spíše schopni na příkladech významných osobností z politiky, kultury nebo podnikatelského světa popsat vlastnosti a schopnosti, které by měl mít dobrý vůdce, než korektně vymezit obsah pojmu „vůdcovství“.

Ani v odborné literatuře není tento pojem jednoznačně definován. Vůdcovství bývá zpravidla charakterizováno jako proces nebo umění ovlivnit lidi tak, aby ochotně a nadšeně usilovali o dosažení skupinových cílů.

Z pohledu odborné literatury je jednou z klíčových otázek rozdíl mezi leadershipem a managementem (managementem, resp. řízením). Někteří autoři, jako např. Vodáčkoví (1996 aj.) poukazují na to, že existuje rozdíl mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků (managementem) a jeho tvůrčí verzí - určitou formou „vůdcovství“ (leadershipem)<sup>5</sup>.

Vodáčkoví (1996) poukazují na to, že v manažerské literatuře vznikají při používání těchto pojmů nepřesnosti a někdy i záměny. Laická veřejnost považuje oba pojmy za synonyma. Rozdílnosti pak spatřuje spíše v tom, kdo jsou lidé, kteří tyto pojmy naplňují svou činností v praxi. Tam, kde jsou připuštěny rozdíly mezi managementem a vůdcovstvím, bývají tyto oblasti zpravidla definovány následovně:

---

<sup>5</sup> Leadership je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jasný a jednoznačný překlad ani interpretaci. Vodáčkoví (např. Vodáček - Vodáčková, 1996) a další proto používají jako ekvivalent leadershipu termín „tvůrčí vedení spolupracovníků“, neboť z jejich pohledu „vedení lidí“ nevystihuje přesně obsah, který tomuto pojmu přisuzuje západní teorie a praxe managementu.

- Management je charakterizován jako řízení lidí za účelem splnění požadovaných cílů. V tradičním pojetí pak v sobě zahrnuje plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrolu.
- Pojem vůdcovství charakterizuje spíše určitý sociální proces, který v sobě spojuje styl řízení a kreativitu, nemusí se tedy jednat o konkrétní činnost spojenou s osobou konkrétního manažera.

Vůdcovství je zpravidla spojováno se schopností předvídat budoucí vývojové trendy („mít vize“), resp. aktivně tento vývoj utvářet - inspirovat (motivovat a ovlivňovat) druhé k tomu, aby tyto vize pomohli realizovat.<sup>6</sup>

Prvky vůdcovství bývají někdy charakterizovány jako: schopnost efektivního a odpovědného využívání moci, porozumění tomu, že motivace lidí je závislá na čase a situaci, schopností inspirace, působením přispívajícím k rozvoji příznivého a motivujícího klimatu.

Ačkoliv je pojem vůdcovství i jeho přesný obsah těžké definovat, je naprosto zřejmé, že spousta manažerů, ale i těch, kdo manažery nejsou, by vůdcovské schopnosti ráda měla.

Problematika vedení lidí, zjišťování vůdcovských schopností a dovedností u manažerů, školení na téma „jak lépe vést své podřízené“, jsou častým předmětem podnikových výcvikových programů organizovaných pro střední i vrcholový management všech typů organizací.

Přes všechno, co do současnosti bylo ve světě managementu zjištěno a rozpracováno, existují stále tendence pohybovat se mezi dvěma extrémy. Na jedné straně jsou manažeři posíláni na výcvikové kurzy zaměřené na odhalování a rozvoj vůdcích schopností,

---

<sup>6</sup> Revoluční myšlenky a vize v dnešním konkurenčním prostředí mají velkou hodnotu pro získání náskoku před ostatními. Získaný náskok se ostatní firmy z jednotlivých oborů snaží okamžitě minimalizovat či přijít s myšlenkou ještě převratnější. Ať už jsou zveřejněny články či výroky Billa Gatese či Steve Ballmera z Microsoftu nebo Steve Jobse z Apple, ostatní se vždy snaží pochytit nejen něco o jejich vizi budoucnosti, ale také se snaží přiučít něco z jejich vůdcovství, a alespoň trochu se jim přiblížit

na druhé straně se stále do značné míry věří, že vůdcové mají vrozené schopnosti, kterým se nelze naučit.

Podle Francise Macleoda (in: Crainer 2000, s. 180) existují dva přístupy k vůdcovství - „je možné o něm teoretizovat, nebo se do toho pustit a prostě to dělat“.

### ***1.1 Vůdcovství v minulosti***

Jak je ze studia vůdcovství a managementu zřejmé, jejich kořeny v řadě případů vycházely ze světa vojenství. K nejznámějším příkladům knih, které byly věnovány problematice vůdcovství, patří například dílo Umění války sepsané v 6. století př. n. l. čínským vojevůdcem Sun-c' (Sun Tzu). Pro svou nadčasovost se tato kniha stala oblíbenou literaturou vrcholových manažerů

Mezi evropskými díly má pro problematiku vůdcovství trvalou hodnotu dílo Vladař, vytvořené diplomatem a spisovatelem Niccolo Machiavellim (1469–1527). Přestože toto dílo bylo sepsáno před několika staletími, popsané postupy a doporučení lze ve světě politiky či managementu vysledovat dodnes.

Inspirace světem vojenství je v managementu patrná i v dnešní době. V řadě průmyslových podniků zastávají vrcholové funkce manažeři, kteří svou velitelskou (resp. manažerskou) kariéru zahájili v armádě. Tento trend lze vysledovat rovněž v České republice.

Téma vůdcovství se znovu objevuje v manažerské literatuře 80. let. Tehdy se objevilo velké množství knih snažících se poskytnout základní návody, jak se stát dobrým vůdcem. Jejich inspirace rovněž vycházela z vojenské praxe – podnikový vůdce byl často zobrazován jako generál, který má pro úspěch své mise povzbuzovat jednotky za účelem dosažení konkrétního cíle.

K významným autorům, jejichž kariéra začala v oblasti vojenství patří např. John Adair, který sestavil seznam základních funkcí vedení: plánování, stanovení postupu, kontrola, podpora, informování a vyhodnocování. Adair rovněž zastával názor,

že vůdcovství je dovednost, nikoli pouhá vrozená schopnost, a lze se jí - stejně jako kterékoli jiné dovednosti – naučit. (Vodáček – Vodáčková, 1996)

Stuart Crainer ve své knize *Moderní management* (2000, s. 183) charakterizuje devět hlavních myšlenkových směrů vývoje vůdcovství:

1. *„Teorie skvělé osobnosti –* Teorie skvělých osobností převládaly koncem devatenáctého a začátkem dvacátého století, ačkoliv jejich dozvuky dnes najedeme ve většině obecně rozšířených úvah na toto téma. Teorie skvělé osobnosti je založena na myšlence, že vůdce přichází na svět s vrozenými nevysvětlitelnými a pro běžné smrtelníky nedosažitelnými vůdčími schopnostmi. Takové osobnosti jsou proto povýšeny do kategorie hrdinů.
2. *Teorie vlastností –* Touto teorií se zabývají nové a nové publikace. Jakmile víte, kdo jsou ti skvělí lidé, můžete se zaměřit na studium jejich osobnosti a chování, a vysledovat tak vlastnosti vůdců. To vypadá věrohodně, ale má to značné trhliny. Ve všech těch knihách, které se pokoušejí definovat společné vlastnosti vůdců, totiž najdete jen velmi málo společného.
3. *Teorie moci a vlivu –* Tento přístup se zaměřuje na sítě moci a vlivu, které vůdce vytváří. Vychází ovšem z předpokladu, že všechny cesty vedou k vůdci a opomíjejí roli následovníků a význam podnikové kultury.
4. *Behavioristická teorie –* Určitým způsobem si behavioristická teorie stále udržuje vedoucí postavení. Klade důraz na to, co vůdce ve skutečnosti dělají, spíše než na jejich vlastnosti. Mezi její zastánce patří například Blake a Moutonová (tvůrci „manažerské mřížky“) a Rensis Likert.
5. *Situační teorie –* Situační teorie chápe vůdcovství spíše jako zvláštní typ situace než jako určitý druh osobnosti. Vychází z věrohodného předpokladu, že různé okolnosti vyžadují různé formy vedení. Mezi její zastánce patří Kenneth Blanchard a Paul Hersey, jejichž významná kniha *Situational Leadership Theory* zůstává manifestem příznivců situační teorie.

6. *Kontingenční teorie (teorie eventualit)* – Vychází ze situační teorie a snaží se vybrat situační proměnné, které by nejlépe dokázaly určit vhodný vůdčí styl odpovídající daným okolnostem.
7. *Transakční teorie* – Stále populárnější transakční teorie klade důraz na vztah mezi vůdci a následovníky. Zkoumá vzájemné přínosy vyplývající ze vztahu založeného na vzájemných výměnách (transakcích), kde vůdce nabízí určité věci, jako jsou například zdroje či odměna, výměnou za jiné, například loajalitu následovníků a jejich uznání autority vůdce.
8. *Atribuční teorie (teorie přisuzování)* – Dává nový význam následovnictví, protože se zaměřuje na faktory, které tvoří základ připisování vůdcovství konkrétnímu vůdci jeho následovníky.
9. *Transformační teorie* – Zatímco transakční modely vůdcovství jsou založeny na vnější motivaci vzájemných vztahů, transformační vedení vychází z vnitřní motivace. Důraz je kladen spíše na angažovanost následovníků než na jejich poddajnost. Transformační vůdce je tedy proaktivním a inovativním vizionářem.“

V odborné literatuře existuje řada dalších klasifikací teorií vůdcovství. Podle Vodáčkových (1996), příp. Bedrnové a Nového (2002), lze teorie vůdcovství rozdělit do tří skupin z hlediska:

- a) *rysů* – kde první teorie usilovaly o nalezení charakteristických rysů typických pro vůdce. Do rámce zkoumání jsou zahrnuty osobnostní a fyzické rysy a znaky vůdců. Předpokladem těchto teorií bylo, že vůdce, který se osvědčí v jedné situaci, bude schopným vůdcem i v situacích jiných. Tento přístup byl charakteristický pro 20.-50. léta 20 století;
- b) *chování* – do této skupiny patří například výzkum Kurta Lewina na univerzitě v Iově, který zkoumal úroveň (ne)akceptace angažovanosti a spoluúčasti

řízených pracovníků na řídicím procesu. Na základě toho lze rozlišit autoritativní, liberální a demokratický styl řízení.

Dále sem patří výzkum univerzity v Michiganu zaměřený analýzu chování z hlediska orientace na vztahy vs. orientace na úkol a výkon. Na základě těchto výzkumů pak Fleishman formuloval dvě základní klasické dimenze zaměřenosti stylu chování manažera – projevy respektu (zaměřenost na lidi) a projevy strukturovanosti (zaměřenost na úkoly).

Fiedler posléze přidal třetí dimenzi - zaměřenost na moc (zdůraznění mocenského postavení vůči podřízeným). Tyto teorie byly rozpracovány zejména v 50.-70. letech 20. století;

- c) *situace* – do této skupiny lze zařadit Fiedlerovu kontingenční teorii, zkoumající interakci a kompatibilitu stylu vůdcovství s aspekty konkrétní situace. Ta je charakterizována vztahem mezi vůdcem a členy, strukturou úkolu a formální pravomocí vůdce. Na základě situačních proměnných je vůdce nucen užívat různé kognitivní zdroje a intelektuální schopnosti. Fiedler však předpokládal, že individuální vůdcovský styl je neměnný, což by znamenalo, že větší efektivitu vedení lze dosáhnout jen změnou vůdce, případně změnou situace. Tento přístup byl rozpracováván zejména v 70.-80. letech 20. století.

Výše uvedený výčet teorií vůdcovství a nástin jejich klasifikace dokládá, že názory na způsob a formu optimálního řízení a vedení lidí prošly svým historickým vývojem. I nadále však pokračuje úsilí teoretiků o vytvoření obecně akceptovatelného modelu vedení lidí. V současnosti jsou za nosné považovány zejména Hersey-Blanchardova teorie situačního vedení, příp. Bassova teorie transakčního a transformačního vedení. Tyto teorie byly podpořeny důkladnějším výzkumem, což je možná jedním z důvodů jejich oblíbenosti v rámci vzdělávání manažerů.

## 1.2 Nový typ vůdce

V dnešní době si většina manažerů uvědomuje, že smysl existence podniku nelze redukovat na pouhou maximalizaci zisku. Na významu nabývají témata, jako je organizační kultura, partnerství se zaměstnanci, etika podnikání či společenská odpovědnost podniků.

I nadále je vůdcovství považováno za jeden z pilířů podnikatelského úspěchu. Důvěryhodnost podniků (a často i jejich prosperita) je v rostoucí míře spojována s osobnostními charakteristikami jejich manažerů, proto stále roste poptávka po osobnostech naplňujících představu dobrých vůdců. Koncept tzv. „skvělého vůdce“ se však zdá být minulostí.

Od 90. let se stírá hranice mezi vedením (leadership) a řízením (management) – vedení a řízení začíná být vnímáno jako vzájemně propojený proces. V souvislosti s tím se mění i očekávání spojená s rolí vůdců. Dnešní vůdce je považován spíše za integrátora vnitřních podnikových systémů řízení. Rovněž je stále více zřejmé, že vůdcovství se týká manažerů na všech úrovních řízení, a ne pouze těch, kteří patří do nejvyššího podnikového vedení.<sup>7</sup>

Do popředí se dostává názor, že se lidé spíše nechávají vést než řídit, dnešní vůdcové si proto osvojují nové styly řízení.<sup>8</sup> Učí se do určité míry vzdát se kontroly nad podřízenými – svůj tým spíše koučují, aby pracovníci dosáhli požadovaného výsledku. Jsou nuceni zaměřit se více na lidi než na úkoly samotné, a proto věnují velkou pozornost komunikaci se svými spolupracovníky – povzbuzují je k tomu, aby vyjadřovali své názory a ovlivňovali tak fungování podniků. Mezi nejvíce ceněné vlastnosti vůdců patří schopnost týmové práce.

Postavení vůdců v praxi je náročné a často i frustrující. Vůdce by měl poskytovat příklad hodný následování – očekává se, že to bude charismatická osobnost se schopností

<sup>7</sup> To, co odlišuje současný typ vůdce od dřívějšího, je podle mého názoru zejména schopnost co nejrychleji se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám. To umožňuje jeho organizaci efektivně fungovat a přežít i pod velkým tlakem okolního prostředí.

<sup>8</sup> John Kotter (in Crainer, 2000) rozlišuje v rámci vůdcovství tři zásadní procesy: vytyčení směru, sjednocování lidí, jejich motivování a inspirování.

nadchnout podřízené pro své vize. Rovněž by měl být schopen reflektovat své nedostatky – na jedné straně by se měl snažit stále se snažit zlepšovat, a zároveň by měl být schopen spolupracovat s lidmi, kteří mají právě ty vlastnosti či dovednosti, kterých se jemu nedostává. Kromě vysoké úrovně sociálních kompetencí se u vůdců předpokládá silná orientace na výkon a vysoké pracovní nasazení, proto je u vůdců vyžadována vysoká odolnost vůči stresu.

Chování a výkonnost manažerů jsou dnes navíc běžně sledovány a formálně hodnoceny podřízenými (např. prostřednictvím 360-ti stupňové zpětné vazby). V této souvislosti vedoucí pracovníci musí aktivně usilovat o podporu ze strany svých podřízených způsobem, o kterém by dříve nikdy neuvažovali.

Svým způsobem je náročnost pozice vůdců kompenzována nestandardním odměňováním. Vrcholoví manažeři často v rámci výkonu své funkce nepobírají mzdu, jejich odměňování je svázáno s celkovými výsledky společnosti, ať už v rámci bonusového nebo akciového programu.

### **1.3 Základní vlastnosti vůdců**

Výzkumem vlastností vůdců se zabýval např. Warren Bennis v knize *Leaders: The Strategies for Taking Change* (Bennis – Nanus, 1986). Na základě zkoumání chování a vlastností celkem 90ti vůdců se snažil odvodit obecné charakteristiky vůdců. Dospěl k závěru, že vůdcové mají čtyři základní kompetence:

- *Řízení pozornosti prostřednictvím vizí* – vůdcové svými vizemi upoutávají pozornost a vzbuzují oddanost těch, kteří s nimi (nebo pro ně) pracují na jejich dosažení;
- *Řízení významu prostřednictvím komunikace* – vůdcové jsou schopni vyjádřit složité myšlenky pomocí jednoduchých představ a srozumitelného jazyka. Jsou výbornými komunikátory a odborníky na třídění informací;



- *Řízení důvěry prostřednictvím postoje* – důvěru, která je důležitá pro každou organizaci, vyjadřují vůdcové důsledností svého záměru a prostřednictvím svého jednání s kolegy i ostatními. I přesto, že lidé někdy nesouhlasí s jejich názory nebo činy, váží si jich na základě důslednosti v jejich záměrech;
- *Řízení rozvoje sebe sama* – poslední kompetencí vůdců je jejich schopnost rozpoznání vlastních schopností a jejich plného využívání. Jsou zároveň schopni identifikovat své slabiny a cíleně pracovat na jejich překonání.

Bennis konstatoval, že vůdcovství je dovedností, které se manažer může naučit v případě, že tomu bude ochoten věnovat dostatek úsilí. Toto umění je však zásadně odlišné od manažerských dovedností. Zásadní rozdíly mezi manažery a vůdci vyčetl Benis (cit. dle Crainer 2000, s. 190) následovně:

- „manažer spravuje; vůdce inovuje;
- manažer je kopie; vůdce je originál;
- manažer udržuje; vůdce rozvíjí;
- manažer se zaměřuje na systémy a strukturu; vůdce se soustředí na lidi;
- manažer spoléhá na kontrolu; vůdce podněcuje důvěru;
- manažer má krátkodobý výhled; vůdce má dlouhodobou perspektivu;
- manažer se ptá jak a kdy; vůdce se ptá co a proč;
- manažer se dívá na výsledky; vůdce upírá zrak na horizont;
- manažer přijímá status quo; vůdce jej zpochybňuje;
- manažer je tradičním dobrým vojákem; vůdce je sám sebou;
- manažer dělá věci správně; vůdce dělá správné věci<sup>9</sup>.“

---

<sup>9</sup> „Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.“ Bennis - Nanus (1986, s. 21)

Poslední z uváděných rozdílů mezi manažery a vůdci se stal oblíbeným a velmi často používaným aforismem. Sám o sobě však bohužel nepřináší návod, jak se stát úspěšným vůdcem nebo jak získat vůdcovské schopnosti.

## 2 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ LIDÍ

Velmi obecně lze říci, že smyslem existence organizací je dosahovat vytýčených cílů. Organizace zpravidla dosahují svých cílů prostřednictvím lidí, které je třeba v jejich činnosti usměrňovat. Za tímto účelem si organizace musí vybrat dobré manažery, kteří mají odborné znalosti a dokáží řídit lidi. Jak již bylo řečeno, řízení lidí zahrnuje stanovování úkolů, kontrolu jejich provedení, motivaci, předávání informací potřebných k práci, rozvíjení lidských schopností, řešení osobních problémů a mnoho dalších činností.

Manažeři tráví jednáním s lidmi velkou část svého pracovního času, a proto musí věnovat dostatečnou pozornost tzv. interpersonálním dovednostem, tj. schopnosti komunikovat, motivovat a vycházet s různými typy lidí. Tyto dovednosti by měl zvládat každý manažer bez ohledu na odvětví, ve kterém pracuje.

Řídit lze různými způsoby. Styl řízení závisí na řadě faktorů. Pro účely této práce bych však ráda zdůraznila zejména faktory na straně manažera: „Řídícím stylem je chápán způsob, jakým manažer ve snaze dosáhnout svého cíle uplatňuje jednotlivé nástroje řízení a vedení, jaký důraz na ně klade a jak se svými zaměstnanci, případně dalšími manažery, jedná.“ (Stýblo – Urban – Vysokajová, 2006, s. 529)

Pokud chceme formulovat obecná doporučení pro řízení, je podle mého názoru nezbytné nejprve se zamyslet nad tím, jak se v teorii a praxi managementu vyvíjely názory na problematiku řízení lidí.

Podle Kocianové (2004) lze říci, že z hlediska amerického a západoevropského pohledu jsou v zásadě rozlišovány tzv. klasické směry řízení, dále tzv. rozvojové směry moderního managementu a empirické přístupy.

## **2.1 Tradiční způsoby řízení lidí**

Mezi tzv. klasické směry řízení bývají nejčastěji řazeny následující směry:<sup>10</sup> vědecké řízení, správní řízení, byrokratické řízení a škola lidských vztahů.

### **2.1.1 Vědecké řízení**

Za zakladatele vědeckého řízení je považován Frederick W. Taylor (1856–1915), mezi další významné představitele patří Harrington Emerson, Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth a Lilian M. Gilbrethová.

Vědecké řízení se rozvíjelo na přelomu 19. a 20. století, a usilovalo o zdokonalení kvality řízení s cílem nalezení způsobu řízení práce jednotlivců, jehož výsledkem by byl nárůst objemu produkce a snížení nákladů. Snahou bylo zvýšení produktivity práce prostřednictvím aplikace vědeckých metod.

### **2.1.2 Správní řízení**

Správní řízení kladlo důraz na organizaci řídicího procesu, pochopení role vedoucích pracovníků, a sladěnost (resp. vyváženost) řízení organizace. Za zakladatele tohoto směru řízení je pokládán Henri Fayol (1841–1925), který se snažil se o vytvoření obecné koncepce řízení. Fayol také jako první vymezil dílčí manažerské funkce – plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu.

Na rozdíl od Taylora, který považoval budování vztahů mezi spolupracovníky za rušivý prvek, Fayol rovněž pochopil, že morálka kolektivu je morálka kolektivu je element důležitý v jakékoliv organizaci.

Součástí kritiky tohoto směru řízení bývá obvykle to, že se až příliš snaží o systemizaci řídicích procesů do obecných konceptů a formulování jim odpovídajících všeobecných doporučení.

---

<sup>10</sup> Upraveno dle Kocianová (2004), Vodáček, Vodáčková (1996), Crainer (2000), Veber a kol. (2000).

### ***2.1.3 Byrokratická organizace řízení***

Byrokratická organizace řízení sleduje efektivní využívání kvalifikace lidí, při kterém je vše řízeno pevnými pravidly. Zakladatelem tohoto typu řízení je sociolog Max Weber (1864–1920), který zkoumal fungování armády, církve, podnikání a vlády. Na základě získaných poznatků dospěl k závěru, že nejefektivnější organizační formou je tzv. byrokracie, neboli systém fungující na základě racionality, pevných norem a pravidel s pevnou hierarchií, ve které jsou jasně vymezeny odpovědnosti a systém kontroly. Weber zároveň doporučoval odosobněný přístup vedoucích k podřízeným. Byrokratická organizace se tak sice vyznačuje nestranností, ale také silnou odosobněností. Rovněž je pro ni charakteristické, že příliš nepodporuje iniciativu podřízených.

### ***2.1.4 Škola lidských vztahů***

Škola lidských vztahů reagovala na jednostrannou technokratickou koncepci vědeckého řízení a měla významný vliv na rozvoj manažerské teorie i praxe. K hlavním představitelům patří Elton Mayo (1880–1949), který byl zastáncem tzv. hawthornských studií, uskutečněných v letech 1927–1932 v závodě Western Electric v Hawthorne v Chicagu.<sup>11</sup> Tato škola vycházela z názoru, že humanizace pracovního procesu povede ke zvýšení spokojenosti pracovníků, což přinese vyšší produktivitu. Tento styl řízení se stal základem pro personální koncepcie, postupně zaměřované na řízení lidských zdrojů. Začalo se využívat i nehmotné stimuly, a zájem se rozšířil i na sociální a personální rozvoj zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se stalo záležitostí celé řídicí hierarchie.

## ***2.2 „Nové“ způsoby řízení lidí***

Tzv. rozvojové směry moderního managementu v sobě zpravidla zahrnují následující přístupy:<sup>12</sup> sociálně psychologické přístupy, behavioristický vědecký přístup, systémové přístupy, procesní přístupy a empirické přístupy.

---

<sup>11</sup> Na základě výsledků těchto studií byl popsán tzv. hawthornský efekt, který lze s určitou mírou zjednodušení shrnout jako přesvědčení, že výkon dělníků byl vyšší, pokud věřili, že se o ně vedení podniku zajímá a stará.

<sup>12</sup> Viz např. dle Berdnová, Nový (1994), Veber a kol. (2000), Vodáček, Vodáčková (1996)

### ***2.2.1 Sociálně psychologické přístupy***

Sociálně psychologické přístupy obohacují pohled na řízení o témata lidského jednání, potřeb a motivace. Pro styly řízení, inspirované sociálně psychologickými přístupy, je charakteristické jednak to, že organizace je chápána jako sociální systém, a dále to, že na člověka v organizaci nazírají jako na sociální bytost. Důraz je kladen na lidský faktor a ztotožnění jednotlivce s cíli organizace.

Ústředními postavami rozvoje tohoto přístupu byli Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg. Douglas McGregor (1906 – 1964) se snažil vystihnout hlavní aspekty motivace pracovního jednání a odpovídající přístupy k řízení. Na základě toho formuloval tzv. teorii X a teorii Y, jež se snažily o vysvětlení motivačních faktorů<sup>13</sup>.

Abraham H. Maslow (1908–1970) formuloval teorii hierarchie lidských potřeb, která dodnes patří mezi nejznámější teorie motivace lidí. Na Maslowa navázal Frederick Herzberg (nar. 1923) se svou dvoufaktorovou teorií. Tato teorie předpokládá existenci dvou skupin faktorů – tzv. motivátorů a hygienických vlivů. Hranice mezi oběma kategoriemi však není úplně ostrá a konkrétní vlivy mohou na různé zaměstnance s ohledem na jejich individuální vlastnosti působit různě. V zásadě platí, že motivátory uspokojují lidské potřeby a aktivizují úsilí zaměstnanců o zlepšení výkonu, zatímco hygienické faktory podle míry svého naplnění vyvolávají nebo nevyvolávají nespokojenost.

### ***2.2.2 Behavioristický vědecký přístup***

Behavioristický vědecký přístup je založený na studiu pozorovatelného a verifikovatelného lidského chování v organizacích. Toto studium využívá vědeckých postupů a opírá se o relevantní poznatky z mnoha oborů, zejména z psychologie, sociologie a antropologie. Zastánci tohoto směru kladli důraz na integraci, zapojení a angažovanost pracovníků, a na zvyšování kvality pracovního života jako nástroje zvyšování motivace a dosahování lepších výsledků. Tento přístup se začal rozvíjet počátkem 50. let minulého století, po založení Nadace pro výzkum lidského chování.

---

<sup>13</sup> Více viz kap. 3.1.1

### **2.2.3 Systémové přístupy**

Pro systémové přístupy je charakteristický komplexní pohled na organizaci jako objektivní realitu. Jejich přínosem je zejména to, že vycházejí z analýzy vnitřních vztahů systému řízení, a uznávají důležitost jak vzájemného působení různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím. Představitelem tohoto přístupu byl Chester Barnard (1886–1961), který usiloval o vytvoření ucelené teorie organizace řízení [mj. rozpracoval úvahy Vilfreda Pareta (1848–1923) o sociální rovnováze].

Barnard uznával význam jednotlivce. Úlohu vedoucího pracovníka pak spatřoval především ve vytváření sdílených hodnot v rámci podniku prostřednictvím vnitropodnikové komunikace, zajištění významných služeb a formulací cílů a úkolů.

### **2.2.4 Procesní přístupy**

Procesní přístupy vycházejí ze závěrů prací Henriho Fayola. Jejich přínos lze spatřovat v propracování řady manažerských funkcí a odlišení manažerských funkcí od ostatních odborných činností. Luther Gulick shrnul základní manažerské činnosti, jejichž potřeba stále přetrvává, do akronymu POSDCORB, což znamená:

- Planning (plánování),
- Organizing (organizování),
- Staffing (personální zajištění),
- Directing (přikazování),
- Coordinating (koordinace),
- Reporting (evidence a podávání zpráv)
- Budgeting (tvorbu rozpočtů).

Lyndall Urwick (1891–1983) rozšířil Faylovo vymezení manažerských funkcí o analytické činnosti a komunikování. Harold Koontz a Heinz Weihrich v rámci svého přístupu rozčlenili manažerské činnosti na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

### 2.2.5 Empirické přístupy

Empirické přístupy bývají někdy nazývány také pragmatickými přístupy. Tyto vědecké přístupy vycházejí ze zkušenosti (empirie), zejména z praktických poznatků (pragmatismus) úspěšných manažerů a organizací. Získané poznatky jsou zobecněny a pak jsou ve formě doporučení spolu s příklady z praxe prezentovány manažerům pro zlepšení jejich řídicích činností.

Jedním z nejvýznamnějších představitelů tohoto přístupu je Peter F. Drucker (1909-2005). Drucker již v roce 1969 přišel s konceptem znalostních pracovníků a na znalostech založených podniků. Je mu připisováno autorství konceptu řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives). Také se – již v roce 1973(!) – zabýval otázkami širší společenské odpovědnosti manažerů a podniků. Tato témata jsou v manažerské praxi dodnes aktuální.

V knize *Management: The Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) Drucker vymezuje pět základních činností v práci manažera: určování cílů, organizování, motivování a komunikování, hodnocení a rozvíjení schopností lidí (včetně sebe samého). Jeho doporučení, týkající se vlastní řídicí praxe manažerů jsou dodnes velmi ceněná.

Dalším z významných představitelů tohoto směru je Alfred P. Sloan (1875–1966), který se v roce 1923 stal prezidentem General Motors (GM). Sloan se zabýval organizačním uspořádáním vrcholového vedení této společnosti a jeho strategickými úkoly. Následně zavedl organizační uspořádání formou divizí.

Firma GM byla svého času prezentována jako modelový příklad managementu. K jejím obdivovatelům patřil také Alfred Chandler, autor knihy *Strategy and Structure* (1962), která se zabývá studiem největších amerických podniků v letech 1850 až 1920. Chandler byl zastáncem multidivizní formy organizace označované jako M-Forma.

Dodnes je aktuální Chandlerův názor, že „struktura následuje strategii“ (Chandler, 1962 in: Dědina, Cejthamer, 2005, s. 171). Chandler zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy, a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. Tím spojil



organizační formu a strategické plánování. Jde tedy o požadavek na podřízení strukturní formy obsahu manažerských činností.

#### 2.2.5.1 KONCEPT MANAŽERSKÝCH ROLÍ

Henry Mintzberg (nar. 1939) patřil k významným kritikům konceptu manažerských funkcí. Zjistil totiž, že manažeři mimo vykonávání klasických manažerských funkcí plní řadu dalších rolí. Mnohdy „přelétají“ od jedné věci ke druhé a nemají možnost na něco se po delší dobu soustředit.

Ve své knize *The Nature of Managerial Work* (1973), představil Mintzberg koncept 10ti manažerských rolí, rozdělených do 3 kategorií (dle Crainer, 2000 a Vodáček – Vodáčková, 1996 upravila Černá, 2008):

##### 1. Interpersonální role:

- a) role reprezentanta – manažer vykonává symbolické povinnosti jako hlava organizace;
- b) role vůdce – vytváření pracovní atmosféry, motivování podřízených k dosažení podnikových cílů;
- c) role spojovacího článku – vytváření a udržování sítě kontaktů vně organizace.

##### 2. Informační role:

- d) monitorovací role – sbírání (resp. sledování) informací, které jsou pro podnik relevantní a užitečné;
- e) role šířitele informací – předávání informací z vnějšku pracovníkům podniku;
- f) role mluvčího – předávání informací zevnitř organizace vnějšímu prostředí

##### 3. Rozhodovací role:

- g) role podnikatele – vyvolávání řízené změny v podniku za účelem jeho adaptace na proměnlivé okolní prostředí;

- h) role řešitele odchylek, krizí a poruch – vypořádávání se s nečekanými změnami;
- i) role distributora zdrojů – rozhodování o využití podnikových zdrojů;
- j) role vyjednaváče – jednání s jinými podniky a jednotlivci.

Mintzbergovy názory jsou pro svou praktičnost v teorii i praxi managementu dodnes velmi ceněné.

### ***2.3 Management konce dvacátého století***

Jak již bylo řečeno, v 80. a 90. letech dvacátého století se opět stává středem pozornosti manažerů a organizací lidský faktor. V souvislosti s rozšířeným trendem reorganizace podniků prošly v tomto období dosavadní techniky vedení radikálními změnami. K významným změnám došlo rovněž v oblasti samotné organizační struktury – Důraz byl kladen na štíhlejší a pružnější organizační struktury, proto často docházelo k výraznému zploštění firemní hierarchie. Společnosti se snažily maximalizovat výkon svých zaměstnanců, proto zaměřily svou pozornost na proces náboru a výběru, ale také osobního rozvoje pracovníků – nejen těch v řídicích pozicích, ale i řadových zaměstnanců.

Z hlediska nových pohledů na management byla akcentována zejména témata jako kritické faktory úspěchu, posilování pravomocí pracovníků, rozvoj osobní kariéry jednotlivce a týmová spolupráce.

#### ***2.3.1 Kritické faktory úspěchu***

Mezi nejznámější koncepce kritických faktorů úspěchu patří např. „7S“ – koncepce, kterou vytvořili konzultanti poradenské firmy McKinsey.

Tato koncepce zahrnuje následujících sedm faktorů (dle Vodáček – Vodáčková, 1996 upravila Černá, 2008).

- Strategie (strategy) – podnikatelský plán obsahující alokaci zdrojů v časovém rámci za účelem dosažení stanovených cílů;

- Struktura (structure) – způsob organizačního uspořádání podniku a propojení jednotlivých organizačních prvků;
- Systémy řízení (systems) – manažerské techniky a způsoby jejich práce;
- Spolupracovníci (staff) – popis důležitých pracovních pozic v rámci firmy s uvedením jejich kvalifikačních předpokladů;
- Sdílené hodnoty (shared values) – firemní principy, hodnoty a závazná pravidla, které organizace a její zaměstnanci dodržují;
- Styl (style) – typické styly jednání vrcholového managementu za účelem dosažení firemních cílů;
- Schopnosti (skills) – schopnosti, znalosti a dovednosti klíčových lidí, díky kterým se organizace odlišuje od konkurence.

Koncept „7S“ byl publikován v dílech *The Art of Japanese Management* (Pascale, R. - Athose, A. 1981) a *In Search of Excellence* (Peters, T. – Watermanem, R. 1982).

Do širšího povědomí se dostala publikace Peterse a Watermana, která se však později setkala se značnou kritikou, když se ne všem společnostem, které byly ve studii prezentovány jako úspěšné, podařilo zůstat na výsluní podnikatelského světa.

### **2.3.2 Posilování individuálních pravomocí**

Dalším směrem, na který byl koncem dvacátého století kladen důraz, je posilování individuálních pravomocí. Posilování pravomocí se stalo poměrně módním spojením, v praxi však bývá často zaměňováno s delegováním úkolů.

Delegování zpravidla spočívá tom, že manažer postupně předává rutinně vykonávané činnosti dalším lidem, aby získal prostor pro odbornou práci.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> V průběhu 90. let se potvrdilo, že delegování tvoří důležitou součást úspěšného řízení a vedení, a není tudíž projevem manažerské slabosti – jak se mylně domnívali někteří autokratičtí manažeři - - ale samozřejmou nutností.

Manažeři by si měli uvědomit, že kdykoliv dělají nějakou práci, kterou mohl udělat někdo jiný, brání sami sobě v děláni věcí, které mohou udělat jen oni sami.

Přesto, že je to časově neefektivní, mají vedoucí zpravidla tendenci o všech důležitých věcech rozhodovat sami. Delegování často chápou jako přesouvání relativně nevýznamných úkolů na podřízené,

Posilování pravomocí naproti tomu zahrnuje odstraňování překážek, které lidem brání dělat jejich práci tak efektivně, jak je to jen možné. Hlavní rozdíl mezi těmito činnostmi tedy spočívá v **pravomoci podřízených** rozhodovat a **jednat samostatně**.

Rosabeth M. Kanterová ve svém díle *When Giants Learn to Dance* (1989) shrnula své poznatky a zkušenosti ohledně transformace podniků z pomalých kolosů na nové pružné struktury. Na základě analýzy jednání manažerů uvádí Kanterová (in Crainer 2000, s. 130) následujících sedm vlastností a schopností, které by měli manažeři mít, pokud se chtějí stát „podnikatelskými přeborníky“:

- „schopnost pracovat bez opory zajišťované hierarchickou strukturou;
- umět soutěžit způsobem, který spolupráci spíše podporuje, než podrývá;
- pracovat v souladu s vysokými etickými standardy;
- mít určitou dávku skromnosti;
- zaměřovat se na procesy;
- být všestranný a univerzální;
- čerpat uspokojení z dosažených výsledků“.

### 2.3.3 Řízení rozvoje kariéry

Pro řádné fungování každé organizace je důležitým prvkem kvalifikovaný personál. Organizace také řeší jakým způsobem si udržet zaměstnance, do jejichž profesního vzdělávání investovaly nemalé prostředky. Jedním z nástrojů manažerské praxe je řízení rozvoje kariéry zaměstnanců. Zodpovědnost manažerů za rozvoj kariéry podřízených (zejména vysokoškolsky vzdělaných) je proto trendem současnosti.

---

místo toho, aby na ně převedli také odpovídající pravomoci.

Bylo zjištěno, že neochota delegovat složitější úkoly je spojena především se strachem z toho, že úkol, který byl delegován, nebude správně proveden. Avšak pouze manažeři, kteří pochopili, že není možné mít neustálou kontrolu nad podřízenými, a proto je třeba spolnout se na to, že svou práci odvedou kvalitně, jsou schopni efektivně delegovat.

Dobří manažeři obvykle delegují úkoly, v jejichž plnění jsou zběhlí, méně zkušeným pracovníkům. Právě to jim usnadňuje kontrolu plnění úkolu. Někdy jsou úkoly úmyslně svěřovány pracovníkům, kteří určitou práci dělat vůbec neumí. V takovém případě je splnění úkolu spojeno se vzděláváním daného pracovníka, který je v tomto případě spíše koučován než řízen. Smyslem je, aby si osvojil dovednost a získal jistotu ke splnění úkolu.

K nejvýznamnějším autorům, kteří se zabývají problematikou řízení kariéry, patří bezesporu Edgar H. Schein. Ten ve své knize *Organizational Culture and Leadership* (1985) objasnil koncepci podnikové kultury a prokázal její vztak k vedení lidí. Schein přišel také s termínem „*psychologická smlouva*“, tj. nepsaná dohoda mezi jednotlivcem a firmou o způsobu, jakým se bude se zaměstnancem zacházet, a o rozsahu jeho závazků vůči firmě.

V souvislosti s tím se pak pokusil klasifikovat představy jednotlivců o sobě samých, jejich hodnotě a roli ve firmách, které pracovníky podporují, aby v nich setrvali. Na základě svých zjištění zavedl pojem „*kariérové kotvy*“.

Schein (1975) rozlišuje následující kariérové kotvy:

- Technickou/funkční – využívání konkrétních schopností a dovedností; neochota vzdát se své odbornosti; malý zájem o obecné manažerské funkce);
- Manažerskou (přijímání odpovědnosti za celkové výsledky; ochota vzdát se odbornosti ve prospěch obecné manažerské práce; usměrňování úsilí a činnosti ostatních);
- Autonomii/nezávislost (osvobození od podnikových omezení; kontrola nad tím jak, kdy a na čem pracovat);
- Jistota/stabilita (geografická, finanční a organizační jistota; dobrý výkon pouze v určitých typech podniků; považuje řízení kariéry za odpovědnost zaměstnavatele);
- Služba/oddanost (dosahování něčeho, co má pro člověka osobní význam; schopnost změnit celou organizaci, aby toho dosáhl; ochota odejít z podniku, s jehož hodnotami se neztotožňuje),
- Jasně výzvy (základem je sám proces dosahování vítězství; problémy a oponenti jsou od toho, aby je člověk překonal);
- Začlenění do životního stylu (identita se váže na život jako celek spíše než na podnik nebo povolání; hledání rovnováhy mezi domovem a prací; podnikavost (vytváření nových věcí; přijímání rizika).

V dnešním světě, kdy – řečeno s trochou nadsázky – je jedinou jistotou změna, nabývá Scheinova práce nové aktuálnosti. V souvislosti s tím, jak mizí tradiční jistoty, proměňuje se i motivace pracovníků. V době, kdy není možné spoléhat na to, že člověk si pouze vlastním přičiněním udrží zaměstnání, pro které se připravoval, je někdejší loajalita konkrétnímu zaměstnavateli nahrazena spíše snahou obecně zvýšit svou zaměstnatelnost, být „atraktivním“ partnerem pro budoucí zaměstnavatele jako takové. Rozvoj zaměstnanců přestává být závislý pouze na cílech organizace, je vyžadováno, aby zohledňoval také osobní plány jednotlivců. Z tohoto důvodu se poznání „kariérových kotev“ pracovníků stává pro zaměstnavatele významnou konkurenční výhodou.

#### *2.3.4 Týmová spolupráce*

Dalším z fenoménů posledních desetiletí je týmová spolupráce. Tlak na zvyšování výkonnosti organizací spolu s požadavkem za zachování pružnosti v reakci na aktuální vývojové trendy, vedl k podstatným změnám v organizační struktuře podniků. Řada firem začala redukovat manažerské pozice ve střední a nižší úrovni, a orientovat se na týmové řízení.

Odpovědnost je přesouvána na projektové týmy, které jsou často vytvářeny „ad hoc“ dle předmětu řešení. Jsou posilovány jejich pravomoci a zároveň je vyžadována spolupráce překračující hranice autonomních týmů.

Ačkoli se týmová práce historicky týkala spíše dělníků ve výrobě, během 90. let se dostala „do módy“ zejména v souvislosti s vlastnostmi manažerů.

Přes to, že týmové řešení a týmová spolupráce je zmiňována mnoha autory, a že existuje řada návodů pro efektivní řízení týmů, zůstává základní dynamika týmové práce velmi často nejasná. Často je problematické již samotné vymezení týmu jako takového, resp. jeho odlišení od ostatních neformálních skupin.

Členové týmu se musí s týmem ztotožnit, a uvědomit si, že sledují společný cíl, a že jejich osobní úspěch závisí na úspěchu ostatních. Uvědomění si vzájemné závislosti je pro tým a pro týmovou spolupráci klíčové.

### 3 OBECNÁ KLASIFIKACE ŘÍDÍCÍCH STYLŮ

Je zřejmé, že jednotlivé řídicí styly se od sebe odlišují zejména ve svých východiscích, což se dále odráží ve způsobu, jakým manažeři zadávají úkoly, jak při tom jednají s podřízenými pracovníky a jakou míru autonomie při rozhodování o struktuře úkolu a způsobu jeho splnění jim ponechají.

Existují různé přístupy ke klasifikaci řídicích stylů. Podle Vodáčkových (Vodáček – Vodáčková, 2001) lze řídicí styly rozdělit na do tří skupin:

- a) podle charakteristických rysů osobnosti lídra (teorie rysů);
- b) podle chování lídrů (teorie chování);
- c) podle situace (tzv. situační přístupy).

#### *Teorie rysů*

Podstatou řídicích stylů odvozovaných od charakteristických rysů osobnosti lídra je předpoklad, že úspěch je závislý na osobě manažera, který je vybaven určitými osobnostními charakteristikami (vlastnostmi), resp. že existuje určitý univerzální způsob řízení a chování, který je optimální, a který lze všeobecně uplatňovat, aniž by se přihlíželo k dalším podmínkám, které jsou pro úspěšné řízení podstatné.

#### *Teorie chování*

Podle Vodáčkových (Vodáček – Vodáčková, 2001) jsou v manažerské literatuře nejčastěji rozlišovány tři základní styly řízení: autokratický, demokratický a volný.

#### *Situační řízení*

Situační pojetí řízení naopak staví úspěšnost řízení na tom, že určité styly řízení jsou efektivní pouze ve specifických podmínkách, se změnou podmínek je tudíž nezbytné změnit rovněž styl řízení.

### **3.1 Teorie rysů**

#### **3.1.1 Teorie X a Y<sup>15</sup>**

Douglas McGregor (1906–1960) formulovat teorii X a Y na základě dvou extrémů pracovního chování (upraveno dle Tureckiová, 2004; Donnelly – Gibson – Ivanchovich, 1997).

- Podle teorie X jsou lidé od přírody líní, práci se vyhýbají a je pro ně prostředkem k vydělávání peněz (tedy nutným zlem). Proto z hlediska přístupu k nim musí být vedoucí vybaven nedůvěrou a pesimismem, minimálně by měl být skeptický. Jako styl řízení uplatňovaný v takovéto pozici je třeba podřízené kontrolovat a případně trestat, tedy uplatňovat styl „cukr a bič“. Podřízené je i přes jejich přístup k práci a plnění úkolů třeba podněcovat.
- Oproti teorii X stojí teorie Y, která líčí člověka jako dobrého, který se v zaměstnání snaží uspokojovat své přirozené potřeby seberealizace, sociální interakce a dobrovolné spolupráce. Podle teorie Y lidé většinou chtějí a potřebují pracovat, pracují rádi a samostatně, a jako motivační faktor u nich funguje chválení. Podniky by se měly snažit získat zaměstnance pro své cíle, a následně hledat vhodné prostředky, které by jim umožnily využít všech schopností zaměstnanců.

McGregor před svou smrtí pracoval na teorii, kterou nazýval teorie Z. Tato teorie měla skloubit potřeby a cíle organizace a jednotlivců, bohužel ji však již nestihl dokončit.

### **3.2 Řídící styly odvozované od teorií chování**

Jak již bylo řečeno, řídící styly, které lze zařadit do této kategorie, jsou většinou odvozovány od autokratického, demokratického nebo volného stylu řízení. Proto následuje jejich stručná charakteristika (upraveno dle Vodáček – Vodáčková 1996; Kocianová, 2004; Tureckiová, 2004):

---

<sup>15</sup> Tureckiová (2002) považuje McGregorovu teorii X a Y za spíše za předchůdce teorií rysů.



### 3.2.1 Základní manažerské styly

- *Autokratický styl* řízení je založený na dávání příkazů a očekávání jejich splnění. Manažer je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu a postih;
- *Demokratický styl* resp. participativní styl je založený na tom, že se manažer radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je, aby s ním spolupracovali. Tento typ používají manažeři, kteří jsou ochotni zapojovat své podřízené do rozhodování a průběžně s nimi svá rozhodnutí konzultovat;
- *Volný styl* (liberální) je založený na tom, že manažeři při řízení zřídka využívají své moci. Tento typ manažerů se spoléhá na to, že podřízení jsou schopni sami stanovit cíle a volit prostředky pro jejich dosahování. Podřízeným proto nechávají při plnění úkolů značnou nezávislost. Manažeři, kteří využívají tento styl řízení, spatřují svoji roli v tom, že poskytují podřízeným podporu při obstarávání potřebných informací a zabezpečení styku s vnějším prostředím.

Za neoptimálnější byl považován styl demokratický. Dnes jsou jako styly tvůrčího vedení rozvíjeny především dva posledně jmenované.

### 3.2.2 Teorie čtyř systémů

Takto pojaté dělení stylů bylo rozpracováno Rensisem Likertem (1903–1981). Likertova klasifikace stylů tvůrčího vedení je v manažerské literatuře nazývána „Systém 4“. Jejím obsahem jsou následující styly (upraveno dle Veber a kol., 2000; Tureckiová, 2004; Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997; Vodáček – Vodáčková, 1996):

- *Systém 1 – vykořisťovatelsko-autoritativní styl*, kde rozhoduje pouze vedoucí a své pokyny uděluje prostřednictvím příkazů s očekáváním jejich naprostého splnění. V podstatě se jedná se o řízení prostřednictvím strachu, při kterém jsou uplatňovány podmíněné odměny a sankce za nesplněné úkoly;
- *Systém 2 – benevolentně-autoritativní*, v rámci tohoto stylu řízení rozhoduje vedoucí také sám, neboť je přesvědčený, že sám nejlépe ví co udělat. Jeho postoj

k zaměstnancům je ovšem mírnější a on sám jedná s pocitem, že jedná v zájmu všech. Podřízení jsou v některých případech vyzýváni k prezentaci svých názorů a nápadů, dochází k delegaci úkolů, které jsou ovšem kontrolovány;

- *Systém 3 – konzultativní*, v rámci tohoto stylu se vedoucí rozhoduje na základě konzultací s podřízenými nebo s pracovní skupinou. Existuje zde obousměrná komunikace, ovšem názor podřízených nemusí být v rámci konečného rozhodnutí zohledněn;
- *Systém 4 – participativní*, v rámci tohoto stylu se rozhodování odehrává v pracovních skupinách. Tyto skupiny spolu komunikují prostřednictvím vedoucích týmů či jiných pracovníků. Členové skupiny se účastní rozhodnutí a jako výsledek je přijato nejlepší řešení.

Likert v rámci svých výzkumů došel k závěru, že manažeři využívají spíše systém 1 a 2, zatímco lídři spíše systém 3 a 4, neboť jsou ze své podstaty zaměřeni více na práci s lidmi než na úkoly jako takové.

### 3.2.3 Manažerská mřížka

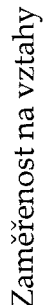
Tureckiová (2002, s. 74) uvádí, že „v dalším vývoji stylu řízení bylo upuštěno od kontinua autoritativní – demokratický (– liberální) styl a zájem se přesunul k vícedimenzionálním modelům“.

Nejznámějším vícedimenzionálním modelem je pravděpodobně tzv. Blake-Moutonové „manažerská mřížka“<sup>16</sup>, která umožňuje klasifikovat manažerské styly z hlediska dimenze orientace na vztahy, res. orientace na úkoly.

Název této teorie je odvozen z toho, že klasifikace stylů je prezentována na dvourozměrné čtvercové matici (mřížce) o rozměrech 9 x 9 polí. Vertikální osa mřížky (s poli od 1 do 9) vyjadřuje zájem manažerů o spolupracovníky (zaměření na vztahy) a horizontální osa (taktéž s poli od 1 do 9) vyjadřuje zájem manažera o splnění úkolu či výrobu (zaměření na úkoly):

<sup>16</sup> Blake, R. – Mouton, J. S. 1964: *The New Managerial Grid* (viz např. Vodáček – Vodáčková, 1996; Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997; Veber a kol., 2000; Tureckiová, 2002, 2004).

2008)



- Nízký zájem manažera o svou práci jako takovou, a to jak na straně zájmu o lidi tak i o úkoly, vyjadřuje v mřížce pozice 1,1. Na takovém pracovišti panuje bezvládnost.
- Vysoký zájem manažera o lidi, ale nízký zájem o plnění úkolů vyjadřuje v mřížce pozice 1,9. Takový manažer je pozorný ke svým podřízeným a snaží se jim vytvářet dobré podmínky k práci, ovšem jeho nízké zaměření na plnění úkolů jde na úkor organizace.
- Zaměření na splnění úkolu bez ohledu na lidi vyjadřuje v mřížce pozice 9,1. Takový manažer je velmi autoritativní a zanedbává lidský faktor.
- Manažera vysoce zaměřeného jak na splnění úkolu tak i na lidi, tedy skutečného týmového lídra, charakterizuje pozice 9,9.
- Za pozici uspokojivého výkonu manažerské práce jak ve vztahu k plnění úkolů tak ve vztahu k lidem je považována pozice 5,5 jako vyvážený střed pro splnění

úkolu. Od takového manažera nelze očekávat úsilí o dosažení vynikajících výsledků, ale lze se na něj spolehnout, že nezanedbá nic podstatného.

### **3.3 Situační styly řízení**

Při hledání optimálního stylu řízení se ukázalo, že výběr a aplikace konkrétního stylu řízení nemůže zohledňovat pouze osobnostní předpoklady na straně manažera, je třeba přihlídnout rovněž ke specifickým konkrétní situace. Z pohledu situačního přístupu neexistuje žádný univerzálně použitelný či optimální styl řízení. Existují pouze řídicí styly, jejichž použití je v určitých situacích více či méně vhodné. „Situační řízení vychází z předpokladu, že podmínky řízení se průběžně mění, musí se proto měnit i přístup řídicího pracovníka.“ (Bedrnová – Nový, 2002, s. 133)

Tureckiová (2002) v rámci situačních přístupů zmiňuje Fiedlerův kontingenční model, Hersey-Blanchardův model situačního řízení, funkcionální leadership J. Adaira a tzv. nový leadership B.M. Basse, který dále rozpracovává J. McCormic Burns.

Vodáčkovi (2001) uvádějí podrobnější členění – teorie zaměřené na situační podmínky úspěchu dále dělí na:

- teorie proměnného chování („leadership continuum theory“)
- teorie účelnosti („leadership effectiveness theory“)
- teorie postupného dosahování cílů („path-goal theory“)

#### **3.3.1 Teorie proměnného chování**

Teorie R. Tannenbauma a W. H. Schmidta, nazvaná kontinuum vedení, vychází z názoru, že o vhodnosti stylu vůdcovství rozhodují tři faktory: vůdce, následovatelé a situace. Podle Tannenbauma a Schmidta mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují manažerský styl, tedy patří:

- síly manažerské osobnosti, zahrnující hodnotový systém manažera, důvěru v podřízené, sklon k vůdcovskému stylu a pocit jistoty v určitých situacích,

- síly podřízených (například ochota podřízených přijmout odpovědnost, znalosti a zkušenosti), které mohou chování nadřízeného ovlivnit,
- situační síly, jako jsou hodnoty a tradice organizace, efektivnost pracovníků, pracujících jako skupina, charakter problému, možnost a bezpečnost delegování pravomoci a časový tlak.

Tato koncepce rozeznává celou řadu stylů (počínaje tím, který se vyznačuje vysokou soustředěností na leadera a konče stylem, který vyžaduje maximální soustředěnost na podřízené), aniž je možné říci, který je špatný a který správný<sup>17</sup>.

„Tannenbaum a Schmidt tak naznačují, že vedoucí by neměli volit ani přísně autokratický ani demokratický styl, ale při řešení různých situací by měli být dostatečně pružní.“ (Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997, s. 470)

### 3.3.2 *Teorie účelnosti*

Podstatou teorie účelnosti je volba ověřeného stylu vedení podle konkrétní situace. Rozpoznání parametrů konkrétní situace je klíčovým bodem, které je závislé na umění vedoucího.

#### 3.3.2.1 *KONTINGENČNÍ MODEL VEDENÍ*

Kontingenční model vedení představil v roce 1967 Fred E. Fiedler (nar. 1922). Efektivita vůdce je dle této teorie založena na situačních podmínkách, které jsou výsledkem interakce dvou faktorů – „vůdcovského stylu“ a „situační kontroly“. Závisí tedy na schopnostech lídra vyhodnocovat situaci (kontrolovat ji) a přizpůsobovat jí způsob svého chování a vedení. Fiedler (in: Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997, s. 475) použil při vytváření své teorie „termín *příznivost situace*, definovaný jako stupeň, v němž situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat skupinu“.

Podle Fiedlera je styl vedení závislý na osobnosti vůdce, tedy na něčem, co je neměnné a měřitelné. Pro posouzení stylu vedení individuálního vůdce vyvinul dotazník nazvaný *last preferred co-worker* (LPC), tedy dotazník typu nejméně oblíbený spolupracovník.

<sup>17</sup> Proměnlivost stylů řízení pak závisí na stupni volnosti, který dá leader nebo manažer podřízeným.

Podstatou určení orientace je, že vůdce má nejdříve popřemýšlet o všech lidech, se kterými kdy spolupracoval. Potom má tuto osobu popsat prostřednictvím odpovědí na sérii bipolárních otázek, kde označuje svou odpověď za použití stupnice od jedné do osmi (např. Nepřátelský 1–2–3–4–5–6–7–8 Přátelský).

Vysoký výsledek LPC, tedy pozitivní hodnocení nejméně oblíbeného spolupracovníka nasvědčuje tomu, že lídr je orientovaný na lidi, a naopak nízký tomu, že je orientovaný na plnění úkolů. Kritici samozřejmě zdůrazňují, že toto není zrovna nejkorektnější měření vůdčí efektivity.

Podle Fiedlera neexistuje ideální vůdce. Oba typy vůdců, jak orientovaný na plnění úkolů, tak i orientovaný na lidi, mohou být efektivními, pokud je jejich vůdčový styl v souladu se situací.

Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997, s. 475) uvádějí, že podle kontingenční teorie ovlivňují efektivnost vedoucího následující tři důležité situační dimenze:

1. *„Vztahy mezi vedoucími a členy skupiny:* Stupeň důvěry, které se těší vedoucí mezi svými podřízenými. Zahrnuje rovněž loajalitu projevovanou vedoucími a přitažlivost jeho osobnosti.
2. *Struktura (stavba a postup při plnění) úkolů:* Stupeň, ve kterém má práce podřízených rutinní povahu či předem daný postup v porovnávání s prací nerutinní povahy.
3. *Pravomoci funkčního postavení:* Pravomoci přidělené dané vedoucí funkci. Zahrnují odměny a tresty typicky spojené s danou funkcí, formální autoritu vedoucího (založenou na postavení v hierarchii řídicích funkcí) a podporu, jakou vedoucí dostává od svých nadřízených a celé organizace.“

V případě, že existuje dobrý vztah mezi vůdcem a podřízenými, vysoce strukturované úkoly a silná pozice vůdce, je taková situace považována za příznivou. Fiedler zjistil, že vůdci orientovaní na plnění úkolů jsou více efektivní v extrémně příznivých

nebo nepříznivých situacích, zatímco vůdci orientovaní na lidi, nejlépe vykonávají svou pozici v situacích se střední příznivostí.

Z důvodu relativní stability osobnosti, kontingenční model naznačuje, že pro zlepšení efektivity je vhodné přizpůsobení situace tak, aby lépe vyhovovala vůdci. Toto je nazýváno „přípravou situace pro práci“ (job engineering). Organizace nebo vůdce mohou upravit strukturu úkolů a posílit pravomoci funkčního postavení. Také školení a skupinový rozvoj může zvýšit vztah mezi vůdcem a členy. Ve své knize z roku 1976 *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* Fiedler prezentuje seberozvojový vůdcovský školící program navržený tak, aby pomohl vůdcům přizpůsobit příznivost situace, nebo situační kontrolu.

Vůdcovský styl zaměřený na úkoly bude doporučován v případech přírodních katastrof. V takové problematické situaci jsou vztahy vůdce a členů zpravidla špatné, neboť úkol je nestrukturovaný a pravomoc funkčního postavení je malá. Ten, kdo provádí řízení záchranné práce jako vedoucí, obvykle nezná nikoho ze svých podřízených osobně. Vůdce zaměřený na úkoly bývá v takových situacích nejúspěšnější.

Ohleduplný, na vztahy zaměřený styl, může být vhodný v prostředí, kde je příznivost situace dobrá. Například, když vztah vůdce – podřízený je dobrý, úkol není příliš strukturovaný, nebo pravomoc funkčního postavení je malá. Taková situace může existovat například na výzkumných pracovištích, kde výzkumníci dávají přednost užívání svého vlastního tvůrčího myšlení při řešení problémů. V situaci jako je tato, je ohleduplný styl preferován před stylem zaměřeným na úkoly.

### 3.3.2.2 SITUAČNÍ MODEL VŮDCOVSTVÍ

Situační model vedení vytvořili Paul Hersey a Ken H. Blanchard a v šedesátých letech jej publikovali ve své práci *Management of Organizational Behavior*. V rámci situačního vedení je úkolem vůdce analyzovat potřeby situace a použít nevhodnější styl řízení. Jako dobrý situační lídr je označován ten, kdo umí rychle měnit styl vedení s tím, jak se změní situace.

Blanchard – Zigarmi – Zigarmi (2003) řadí ke třem schopnostem situačního lídra:

- *Rozpoznávací schopnost (Diagnosis)*: ochota a schopnost podívat se na situaci a posoudit potřeby rozvoje ostatních;
- *Pružnost (Flexibility)*: schopnost uspokojivě používat různé vůdčí styly;
- *Sdružení se pro splnění úkolu (Partnering for performance)*: akceptace použitého vůdčího stylu ze strany podřízených pro dosažení jejich cílů a cílů organizace.

Hersey s Blanchardem charakterizovali jednotlivé vůdcovské styly situačního vedení prostřednictvím direktivity (řízení) a podpory (vedení), které vůdce poskytuje svým podřízeným. Podle převažujícího stylu chování manažerů rozdělili řídicí styly do čtyř skupin, které označili: Příkazující (S1 – Telling), Přesvědčující (S2 – Selling), Participativní (S3 – Participating), Delegující (S4 – Delegating).<sup>18</sup>

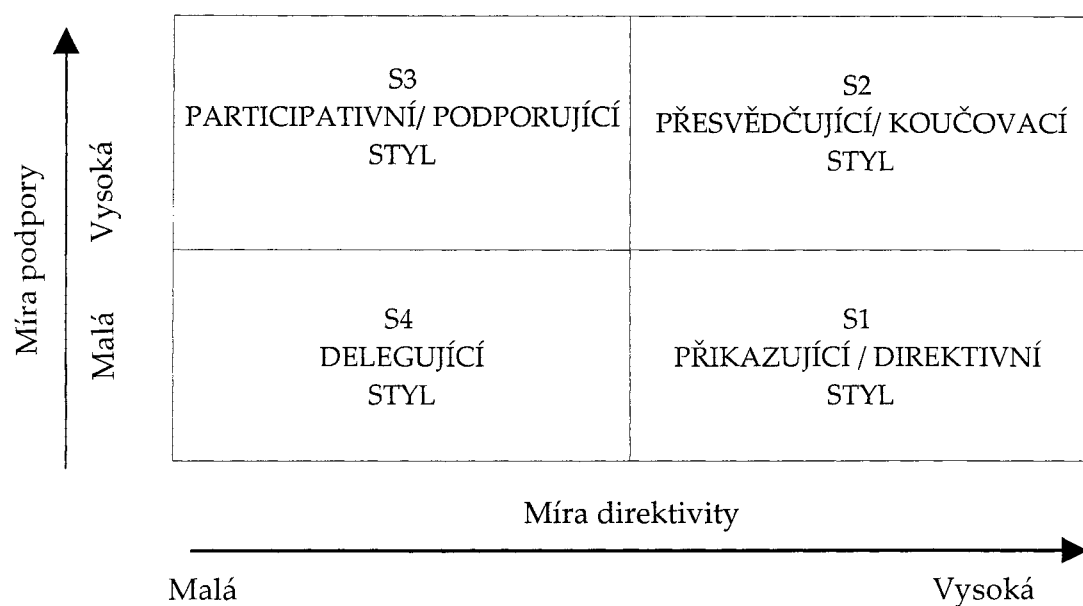
- *S1: Příkazující styl* – Vůdce zadává podřízeným úkoly a následně vykonává intenzivní dohled. Rozhodnutí činí pouze vůdce, komunikace je převážně jednosměrná;
- *S2: Přesvědčující styl* – Vůdce definuje role a úkoly, ale žádá podřízené o nápady a návrhy. Rozhodování zůstává výsadou vůdce, ovšem komunikace je mnohem více obousměrná;
- *S3: Participativní styl* – Vůdce přenechává každodenní rozhodování o způsobech řešení úkolů a podobě konkrétních procesů svým podřízeným. Vůdce napomáhá a účastní se rozhodování, kontrolu provádí jeho podřízený;
- *S4: Delegující styl* – Vůdce je stále účasten rozhodování a řešení problémů, ovšem kontrola je plně v kompetenci podřízeného. Podřízený se rozhoduje, kdy a jak bude vůdce účasten.

---

<sup>18</sup> Později, když se Hersey s Blanchardem rozešli (v roce 1979), začal Blanchard řídicí styly označovat jako Direktivní (S1 – Directing), Koučovací (S2 – Coaching), Podporující (S3 – Supporting) a Delegující (S4 – Delegating). Obsah těchto stylů však zůstal nezměněn.



Obr. 2: Hersey–Blanchardova klasifikace stylů vedení

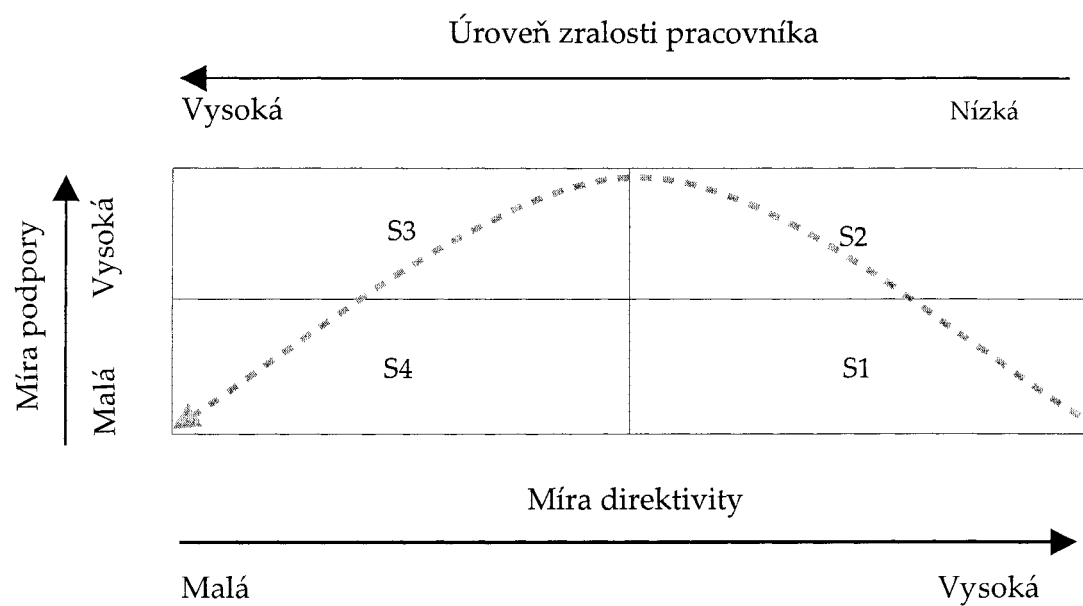


Žádný z uvedených stylů není považován za optimální. Pro volbu nejvhodnějšího stylu je podstatná úroveň rozvoje podřízených, která je charakterizována jejich „zralostí“ (maturity), resp. v aktuálnější verzi tohoto modelu „připraveností“ (readiness).

Definice zralosti je jedním z kritizovaných bodů modelu situačního vedení. Jak zralost tak i připravenost jsou autory tohoto modelu definovány jako rozsah, v jakém podřízený demonstruje svou schopnost a ochotu splnit svěřený úkol.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Tureckiová (2004) uvádí, že tato zralost bývá někdy dále rozlišována ve smyslu jednak ve smyslu osobnostním – jako osobní zralost, která je poměřována ochotou či motivovaností k podávání vysokého výkonu, a dále ve smyslu profesním – jako pracovní zralost, která je poměřována schopnostmi resp. pracovní způsobilostí, které jsou nezbytné pro podávání výkonu.

Obr. 3: Hersey-Blanchardova volba stylu vedení v závislosti na zralosti pracovníků (in: Blanchard – Zigarmi – Zigarmi, 2003):



Optimální vůdcovství je pak definováno jako schopnost zvolit nejvhodnější styl, který odpovídá požadavkům dané situace, a zároveň je v souladu s připraveností/zralostí podřízených<sup>20</sup>.

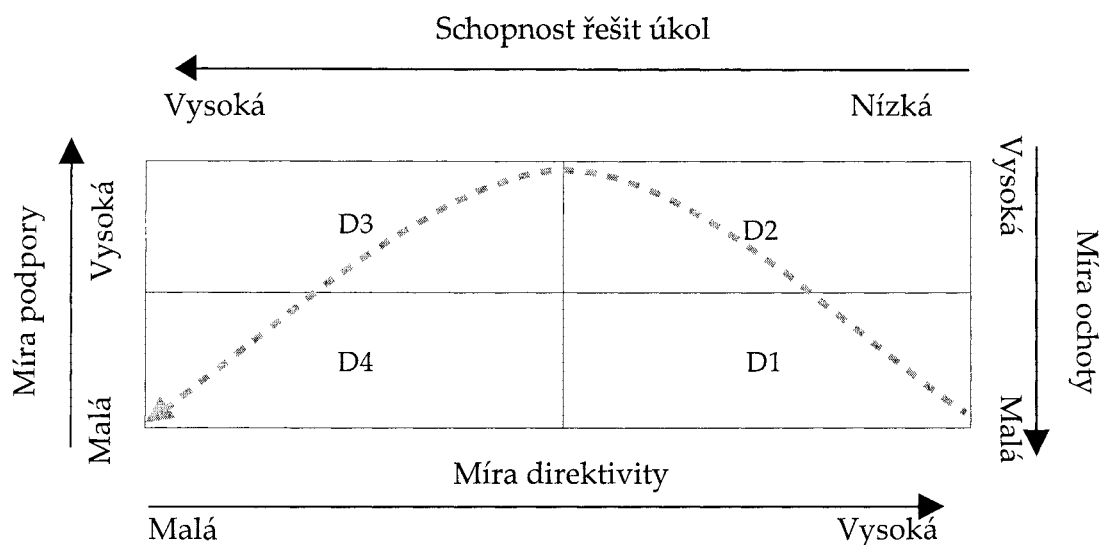
Hersey a Blanchard (2000) se domnívali, že vybraný vůdcovský styl by měl odpovídat schopnostem (competence) a ochotě/nadšením (commitment) podřízených pro plnění úkolu. Na základě toho klasifikovali úroveň rozvoje podřízených do čtyř stádií (D1–D4). Tato klasifikace je komplementárním doplňkem původního modelu.

Hersey a Blanchard (2000) rozlišují následující úrovně rozvoje podřízených:

- D1: Malá schopnost, velká ochota (nadšení) – Podřízeným se obecně nedostává specifických dovedností vyžadovaných pro splnění úkolu. Nicméně, jsou ochotní se učit a ochotní přijímat pokyny.
- D2: Malé či nějaké schopnosti, malá ochota – Podřízení už získali určité odpovídající schopnosti, ale ještě nejsou schopni splnit úkol bez pomoci. Úkoly či situace pro ně mohou být nové.
- D3: Střední až vysoké schopnosti, proměnlivá ochota – Podřízení jsou zkušenější a schopnější, ale mohou mít nedostatek sebedůvěry splnit úkol samostatně nebo jim chybí motivace splnit úkol dobře nebo rychle.
- D4: Velké schopnosti, velká ochota – Podřízení jsou již zkušenější v plnění úkolů daného typu a důvěřují si, že úkol splní dobře. Podřízení v tomto stupni rozvoje mohou být dokonce kvalifikovanější než vůdce.

<sup>20</sup> Vzhledem k tomu, že tento model obsahuje komponentu změny řídicího stylu v závislosti na míře zralosti podřízených, lze přirovnat vztahy mezi vůdcem a jeho podřízenými ke vztahu rodiče a dětí, kdy rodič přizpůsobuje svůj výchovný styl vyspělosti a zralosti dítěte. Z toho je zřejmé, že tento model může nalézt širší uplatnění i mimo manažerskou praxi – všude tam, kde je třeba někoho vést.

Situační podmíněnost jednotlivých úrovní rozvoje podřízených ilustruje následující obrázek – Obr. 4:



Později byl tento model dále rozšířen v souladu s konceptem úrovně připravenosti podřízených k plnění úkolů (performance readiness level). Původní charakteristiky jednotlivých úrovní rozvoje podřízených byly rozšířeny o indikátory chování.<sup>21</sup>

Jednotlivé stupně úrovně připravenosti podřízených lze charakterizovat následovně (2000):

- R1: Neschopný a nejistý nebo neochotný (Unable and Insecure or Unwilling)  
– Podřízený zatím není schopný splnit úkol, nebo je při jeho plnění nejistý, případně může být neochotný úkol plnit, a proto se nelze spolehnout, že je dostatečně motivovaný úkol dokončit.
- R2: Neschopný, ale spolehlivý nebo ochotný (Unable but Confident or Willing)  
– Podřízený není schopen úkol samostatně dokončit, ale pokud mu vedoucí může poskytnout podporu, lze se spolehnout, že pracovník úkol splní; příp. podřízený

<sup>21</sup> Blanchard ve svém modelu Situational Leadership II. nadále používá shora uvedená označení a charakterisky D1-D4

nemusí mít dostatek schopností úkol splnit, nicméně může být motivovaný a usilovně se snažit.

- R3: Schopný, ale nejistý nebo neochotný (Able but Insecure or Unwilling) – Podřízený má schopnosti úkol splnit, ale nemá dostatek jistoty splnit jej samostatně; případně není ochoten používat schopnosti, které má .
- R4: Schopný, spolehlivý, ochotný (Able and Confident and Willing) – Podřízený je schopen vykonat danou práci a zároveň je spolehlivý a angažovaný.

Nejdůležitější myšlenkou konceptu situačního vůdcovství je, že jednotlivé vůdcovské styly musí být v souladu s úrovní rozvoje podřízených a jejich připraveností pro splnění úkolu (vzájemná komplementarita těchto prvků je znázorněna na obr. 6). Rovněž je nutné si uvědomit, že tím, kdo se musí přizpůsobit dané situaci, je vůdce, nikoliv podřízený.

Tab. 1: Komplementarita jednotlivých prvků situačního řízení

|              |              |
|--------------|--------------|
| S3 / D3 / R3 | S2 / D1 / R2 |
| S4 / D4 / R4 | S1 / D2 / R1 |

Aby mohl člověk efektivně využívat situační vedení, měl by vědět, co je podstatou jednotlivých stylů, kdy je vhodné jejich použití, a zejména to, jak rozpoznat úroveň rozvoje svých podřízených (což je dle mého názoru nejkritičtější oblast).

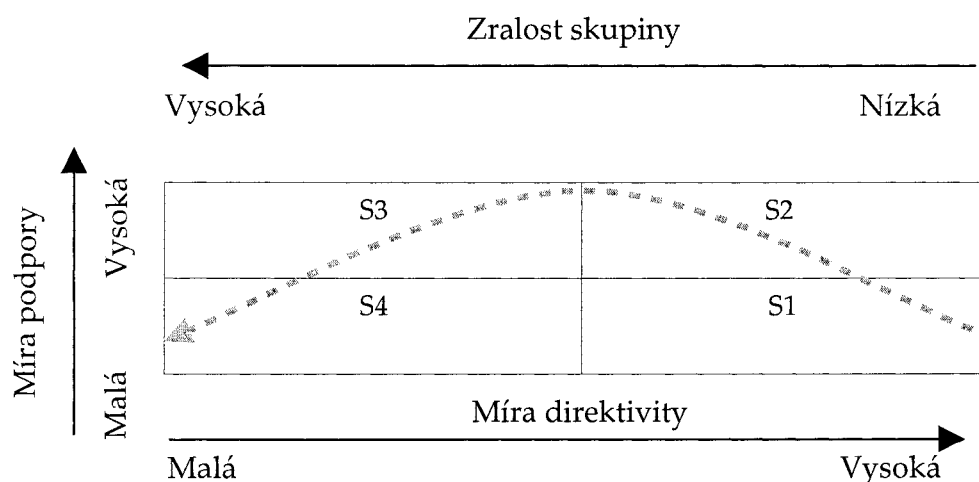
Po r. 1979 vytvořil Blanchard koncept „Situační vedení II.“, zaměřené vedení skupin a týmů. Koncept vychází z níže uvedeného přehledu vývojových stádií skupiny nebo týmů.

Tab. 2: Vývojová stádia skupin (dle Poster – Applegarth, 2006 upravila Černá, 2008)

| Vývojové stádium     | Charakteristika   |
|----------------------|---|
| 1. Orientace         | první setkání členů skupiny s novým cílem   |
| 2. Konfrontace       | nespokojenost členů týmu, zpochybňování cílů a výsledků skupiny, vzájemné konflikty |
| 3. Utváření pravidel | pro zamezení dalším neshodám jsou odsouhlasena základní pravidla a postupy          |
| 4. Výkonnost         | skupina dodržuje všechny zásady a pravidla a efektivně spolupracuje                 |

Výběr vhodného stylu řízení v závislosti na úrovni vývoje skupiny je možné znázornit následujícím způsobem:

Obr. 5: Volba řídicího stylu v závislosti na úrovni vývoje skupiny



Odpovědnost, kterou manažeři přebírají má dvě složky, kterými jsou ochota a schopnosti. Z tohoto pohledu se pak můžeme v organizacích setkat se čtyřmi typy lidí: (1.) lidmi, kteří nejsou ochotni ani schopni nést odpovědnost, (2.) lidmi, kteří jsou ochotni, ale nejsou schopni nést odpovědnost, (3.) lidmi, kteří jsou schopni avšak ne ochotni nést odpovědnost a (4.) těmi, kteří splňují oboje, tedy jsou schopni i ochotni nést odpovědnost, což je podle modelu situačního vedení nejvyšším stupněm zralosti či připravenosti.

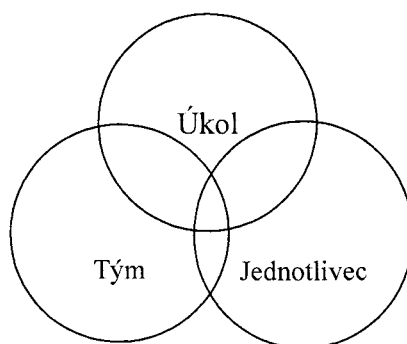
### 3.3.2.3 VEDENÍ ZAMĚŘENÉ NA AKCI (FUNKCIONÁLNÍ LEADERSHIP)

Na akci zaměřené vedení (Action-centred leadership) rozpracoval John Adair. Ten se nechal inspirovat světem vojenství, zřejmě proto, že sám kdysi sloužil v armádě. Jeho ústřední myšlenkou je, že vůdcovství je dovednost, které se lze naučit. Z jeho pohledu jsou vůdcové formováni mnohem více prostřednictvím praktických zkušeností než tím, že by se narodili s optimálními vůdcovskými vlastnostmi.

Podle Chapmana (2008) je Adairův model vedení zaměřeného na akci prezentován jako jednoduchý model pro řízení jakéhokoliv týmu, skupiny či organizace – s tím, že je snadno zapamatovatelný a použitelný pro každou situaci. Manažeři by měli mít plně pod kontrolou tři hlavní oblasti – úkol, tým a jednotlivce, a měli by být schopni použít každý z těchto prvků (oblastí) podle situace.

Tureckiová (2004, s. 83) uvádí, že „funkční“ (efektivní) leadership spočívá podle Adaira ve „vybalancování“ všech tří skupin potřeb, v situaci podmíněném určování priorit a v jednání v souladu s těmito prioritami.“

Obr. 6: Vedení zaměřené na akci (upraveno dle Chapman 2008)



Jednotlivé části modelu jsou znázorňovány třemi kruhy, jejichž průniky ilustrují Adairem vymezené hlavní manažerské odpovědnosti: dosažení (splnění) úkolu, řízení týmu či skupiny a řízení jednotlivce.

### 3.3.3 *Teorie postupného dosahování cíle*<sup>22</sup>

Robert J. House a Terence R. Mitchell rozpracovali teorii vztahu cesty a cíle ve svém díle *Path-goal theory of leadership* (1974). Donnelly – Gibson – Ivancevich (1997, s. 479) uvádějí, že podle této teorie „se vedoucí pokouší pomoci podřízeným nalézt nejlepší cestu, stanovit podnětný cíl a odstranit překážky stojící v cestě“.

Tato teorie předpokládá, že výkon a pracovní spokojenost podřízených je závislá na interakci situačních charakteristik, charakteristik podřízených a vůdcovského stylu.

<sup>22</sup> V literatuře se můžeme setkat rovněž s názvem „teorie vztahu cesty a cíle“



Rozlišuje vůdcovské styly direktivní, podporující, participativní a zaměřené na dosažení cílů. Dále předpokládá, že vůdce je v závislosti na situaci schopen flexibilně využívat všechny uvedené vůdcovské styly.

Pro chování lídra v závislosti na příslušné situaci jsou aplikovatelné následující vůdčí styly vedení:

- *Podporující vůdcovství* (Supportive leadership) – zohledňuje potřeby podřízených, ukazuje zájem o jejich blaho a usiluje o vytvoření přátelského pracovního prostředí. To zahrnuje zvyšování sebeúcty podřízených a snahu o to, aby byla práce zajímavější. Tento přístup je nejlepší v případě, že je práce stresující, nudná, zdlouhavá nebo nebezpečná;
- *Direktivní vůdcovství* (Directive leadership) – [vedoucí] říká podřízeným, které potřeby/úkoly musí být splněny, co se od nich očekává a poskytuje potřebné rady k plnění úkolu. To zahrnuje také plány specifických úkolů, které musí být splněny v určitém čase. Tento styl je vhodné použít v případech, kdy je úkol nejasný nebo jsou pracovníci nezkušení;
- *Participativní vůdcovství* (Participative leadership) – zahrnuje konzultace s podřízenými a při rozhodování a provádění jednotlivých činností zohledňuje jejich názory. Tento přístup je nejlépe použitelný v situaci, kdy podřízení jsou odborníky v určité oblasti, jejich rady jsou přínosné pro rozhodování;
- *Vůdcovství orientované na dosažení cílů* (Achievement-oriented leadership) – spočívá v nastavování náročných a podnětných cílů, jak z hlediska pracovního úkolu tak i sebezvoje. Vůdce projevuje důvěru pracovníkům, že jsou schopni splnit stanovené cíle. Tento styl nebude fungovat/motivovat tam, kde jsou úkoly jednoduché nebo se opakují.

Podle teorie cesty a cíle bude vůdcovo chování akceptováno podřízenými pouze v takovém případě, kdy uspokojuje jejich potřeby a požadavky. Dále teorie říká, že když jsou úkoly a cesta, jak dosáhnout požadovaného cíle zjevné, tak jakákoliv snaha

nadřízeného o zavedení přísné kontroly vede k nespokojenosti zaměstnance. A čím více bude úkol nepříjemný, tím více pracovníků bude cítit odpor k jakémukoliv úsilí nadřízeného o dosažení souladu s organizačními pravidly a procesy. Motivující bude vůdcovo chování pouze v rozsahu pomáhajícím pracovníkům překlenout tlak prostředí a ostatní překážky.

### 3.3.3.1 ROZHODOVACÍ MODEL VROOMA A YETTONA

Victor H. Vroom a Philip W. Yetton publikovali v roce 1973 svou teorii v knize *Leadership and decision-making*. Tato teorie byla nazvána Vroom-Yettonův rozhodovací model<sup>23</sup>.

Autoři vycházeli z již dříve zobecněné situační teorie. Všimli si, že chování vůdců bývá často natolik ovlivňováno situačními podmínkami, že je téměř nepředvídatelné. Teorie rozhodovacího modelu se pokouší nalézt styl vedení vhodný pro určité okolnosti či situace a rozeznává při tom pět stylů vedení (dle Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997 upravila Černá, 2008):

- AI – Autokratický styl I: Vůdce vyřeší problém/úkol sám, nebo učiní rozhodnutí osobně na základě informací, které má v daný čas k dispozici.
- AII – Autokratický styl II: Vůdce získává doplňující informace od podřízených a potom se sám rozhodne, jakým způsobem bude problém/úkol řešen. Vůdce může – ale také nemusí – sdělit podřízeným důvod, proč od nich získává informace. Přínosem podřízených je poskytování informací.
- CI – Konzultativní styl I: Vůdce diskutuje o problému/úkolů s příslušnými podřízenými na individuální bázi. Poté, co si shromáždí názory, sám přijme rozhodnutí. Toto rozhodnutí může, ale také nemusí, odrážet názory podřízených.
- CII – Konzultativní styl II: Vůdce diskutuje o problému/úkolů s podřízenými na skupinových poradách, během kterých získává jejich názory a návrhy, ale rozhodnutí učiní on sám. Závěrečné rozhodnutí může, ale také nemusí, reflektovat vliv podřízených.

<sup>23</sup> Na modelu později pracoval Vroom s Arturem Jago a proto bývá tento model nazýván jmény všech tří spoluautorů.

- GII – Skupinový styl: Vůdce diskutuje problém/úkol s podřízenými jako skupinou. Všichni společně vytvářejí a zhodnocují alternativy a usilují o dosažení konsensu ohledně řešení. Vůdce řídí jednání, usiluje o udržení pozornosti u tématu a směřuje skupinu k přijetí vzájemně přijatelného řešení. Nicméně vůdce se nepokouší ovlivnit skupinu za účelem dosažení řešení ohledně jednotlivých kroků.

Model rozhodovacího procesu je znázorněn formou stromového diagramu. Manažeri procházejí sérií otázek o podstatě problému, možných rozhodnutích a jejich následcích. Rozhodují také o tom, do jaké míry potřebují zapojit do rozhodovacího procesu své podřízené. Na základě preferovaných odpovědí je chování manažerů klasifikováno do shora uvedených pěti stylů vedení.

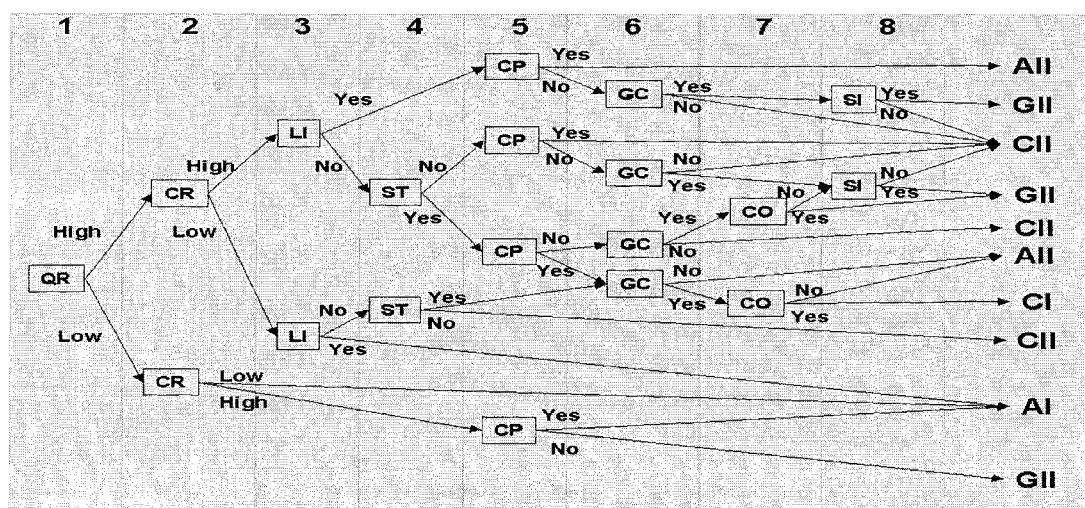
Autoři pro postup rozhodovacím modelem vytvořili následující otázky. Odpovědi na tyto otázky provedou manažera modelem a umožní mu identifikovat vhodný styl vedení:

1. Požadavky na kvalitu (QR): Jak důležitá je technická kvalita rozhodnutí?;
2. Požadavky na ztotožnění (CR): Jak důležitý je souhlas/ztotožnění podřízených s rozhodnutím?;
3. Vůdcovské informace (LI): Máš ty sám (jako vůdce) dostatečné informace ke kvalifikovanému rozhodnutí?;
4. Problémová struktura (ST): Je problém dobře zadán (definován, jasný, organizovaný, nabízí řešení sám o sobě, je časově omezený, atd.)?;
5. Pravděpodobnost souhlasu (CP): Pokud jsi udělal rozhodnutí ty sám, jsi si přiměřeně jistý, že podřízení budou rozhodnutí akceptovat?;
6. Shodnost cílů (GC): Sdílejí podřízení cíle organizace, které budou dosaženy vyřešením problému/splněním úkolu?;
7. Konflikt podřízených (CO): Je pravděpodobný konflikt mezi podřízenými nad upřednostňovaným řešením?;

8. Informace podřízených (SI): Mají podřízení dostatečné množství informací, aby udělali kvalifikované rozhodnutí?;

Níže uvedený stromový rozhodovací diagram zachycuje problémovou situaci, ve které se manažer snaží rozhodnout o úrovni zapojení dalších podřízených jako jednotlivců anebo jako skupiny. Shora uvedené otázky mu pomáhají projít rozhodovacím stromem a získat požadovaný výstup – doporučený styl řízení.

Obr. 7: Rozhodovací model (dle Vroom – Yetton – Jago Normative Decision Model)



Tento model je skvělým příkladem extrahování znalostí a vytváření jejich modelů. Na jeho základě lze také dělat zpětnou analýzu rozhodnutí či použití určitého řídicího stylu. V takovém případě je nejprve zpětně zjištěno poslední rozhodnutí a poté postupně všechny kroky, které mu předcházely. Takto lze rekonstruovat celý rozhodovací proces, a to i v případě, že ten, kdo rozhodnutí přijal, si jednotlivé kroky procesu plně neuvědomoval.

Z analýzy tohoto modelu lze vyvodit následující závěry (upraveno dle Vroom and Yetton's Normative model):

1. V případech, kdy je důraz kladen na kvalitu či odbornou stránku rozhodnutí a podřízení disponují užitečnými informacemi, je zřejmé, že není nejlepším řešením použití některého autokratického stylu.

2. Použití autokratických stylů není vhodné v případech, kde je důležité, aby rozhodnutí bylo akceptováno ze strany podřízených, a existuje jen malá pravděpodobnost, že jej podřízení přijmou.
3. V případech, kdy vůdce usiluje o kvalitu rozhodnutí, ale podřízení nikoliv, není vhodné použití skupinového stylu.
4. Pokud je důležitá kvalita rozhodnutí, problém/úkol není dobře popsán, a vůdce nemá dostatek informací/dovedností pro samostatné rozhodnutí, je naopak použití skupinového stylu tím nejlepším řešením.
5. V případech, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, ale dá se předpokládat, že podřízení navzájem nebudou souhlasit s navrženým řešením/rozhodnutím, nejsou vhodné autoritativní styly ani participativní styl I, protože nedávají příležitost k vyřešení sporných bodů.
6. Pokud není důležitá samotná kvalita rozhodnutí, ale jeho akceptace ze strany podřízených je kritickým bodem, pak je nejlepší metodou skupinový styl.
7. Skupinový styl je také nejlepším řešením v případě, kdy je důležitá kvalita rozhodnutí, všichni s tím souhlasí, ale rozhodnutí není vhodné učinit autokraticky.

Úspěšnost tohoto modelu v praxi se zvyšuje s dostupností informací o tom, do jaké míry je významná kvalita rozhodnutí, a jak je pravděpodobné, že dané rozhodnutí bude přijato.

## 4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K LEADERSHIPU<sup>24</sup>

### 4.1 *Transakční a transformační vedení*

James McGregor Burns vytvořil označení transformační a transakční vedení. Crainer (2000, s. 188) konstatuje, že „transakční vedení ztělesňují vůdci, kteří dokáží velmi efektivně dávat lidem něco zpátky za jejich podporu a práci. Ti, kteří je následují jsou oceňováni, ohodnoceni a odměněni“.

Naopak vůdci-vizionáři, kteří mají schopnost získat a přesvědčit lidi o správnosti jejich cesty za dosažením vize, využívají transformačního vedení.

Burns považoval transakční i transformační vedení za krajní póly jednoho kontinua řízení, které však nepředstavují vzájemné protiklady, spíše se jedná o komplementy. Transformační vedení je pojímáno jako určitá nadstavba vedení transakčního, které však má rovněž své opodstatnění. Oba styly proto patří do repertoáru úspěšných autentických vůdců.

Burnsovy myšlenky dále rozvíjeli Bernard Bass a Bruce Avolio<sup>25</sup>. Podle Basse a Avolia si vůdci vybírají styl řízení podle toho, jaké je jejich pojetí leadershipu.

Teorie transakčního a transformačního vedení předpokládají, že kvality a dovednosti ve vedení lidí se lze naučit, kladou důraz na charisma a osobnost vedoucího. Tvrdí, že není důležité se do „role leadera“ narodit, ale najít si takové spolupracovníky, kteří chybějící vlastnosti a dovednosti doplní.

---

<sup>24</sup> Tureckiová (2002) v této souvislosti používá termín „nový leadership“.

<sup>25</sup> Jejich interpretace transformačního stylu vedení je ovlivněna gestaltistickou psychologií. Podle jejich názoru může transformační vedení ovlivnit to, jak je vnímáno chování podřízených tím, že převrací to, co je vnímáno jako figura, a co jako pozadí (viz níže uvedený příklad).

Jeden výrobní manažer bude intenzivně kritizovat podřízené za zvýšené procento chyb, neboť se domnívá, že to negativně ovlivňuje produkci, zatímco druhý usoudí, že tyto chyby a přehmaty mohou vést k objevení důležitých souvislostí a k dalšímu zlepšení jednotlivců i pracovních procesů, a tím i ke zvýšení produkce v budoucnosti.

## 4.2 Moderní názory na leadership v ČR

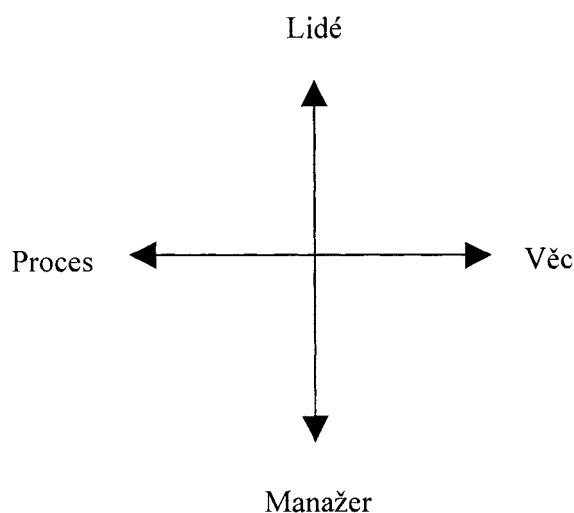
### 4.2.1 Synergické řízení

V souvislosti s klasifikací manažerských stylů považuji za důležité zmínit názory Jiřího Plamínka, který je autorem konceptu synergického řízení. Plamínek de facto kombinuje principy manažerské mřížky a situačního vedení.

Ke dvěma základním faktorům, známým z manažerské mřížky (tj. zaměření na úkoly a zaměření na vztahy), přidává Plamínek (2000) další dva faktory. Styly řízení tak definuje pomocí čtyř faktorů, jimiž jsou:

- věc (výsledek, stanovené cíle),
- proces (způsob jakým pracovníci dosahují vytýčených cílů),
- lidé (objekty řízení, členové skupiny vykonávající činnosti dle pokynu manažera)
- manažer (subjekt řízení, osoba řídící činnosti jiných lidí).

Obr. 8: Čtyři faktory synergického řízení (dle Plamínek, 2000 upravila Černá 2008)

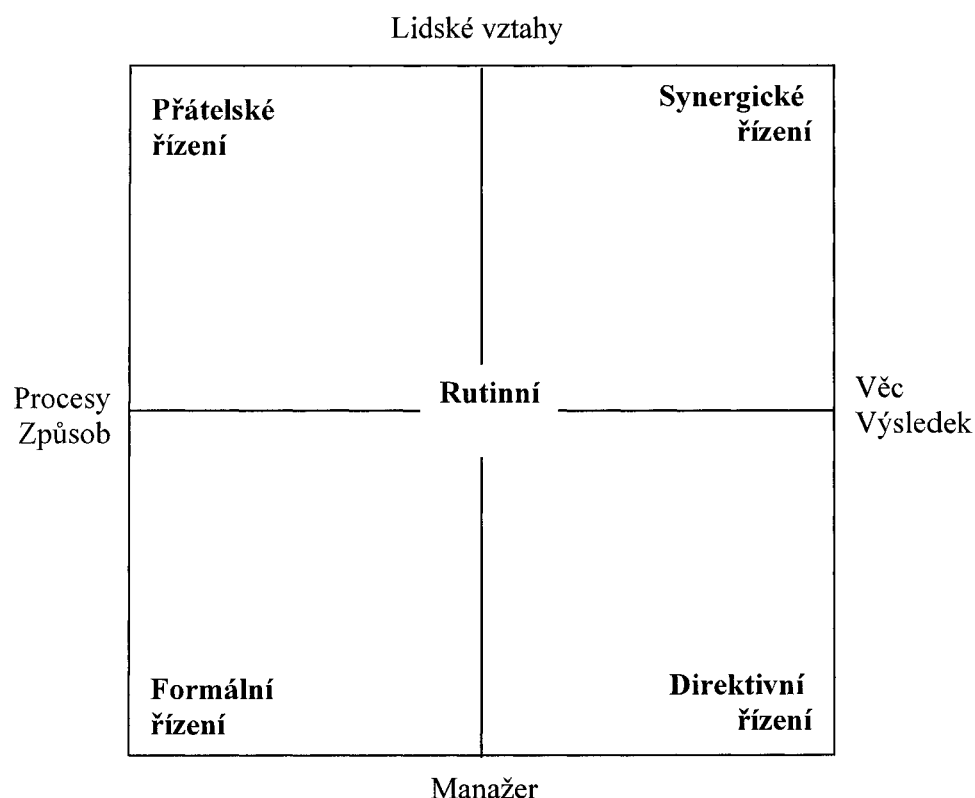


Podle toho, jak velký důraz připisuje manažer jednotlivým faktorům, rozlišuje Plamínek (2000) následující čtyři základní styly řízení (dle Plamínek, 2000 upravila Černá, 2008):

- *Formální řízení* se projevuje malým zájmem o vztahy i o výsledky, ale zvýšenou pozorností o procesy a vlastní osobu. Projevuje se zde jen minimální úsilí při řízení lidí. Tato nečinnost je maskována spoustu formulářů, výkazů a nepotřebných zpráv. Jedná se o styl řízení, který je dlouhodobě neudržitelný tam, kde jsou výsledky práce viditelné a měřitelné;
- *Přátelské řízení* upřednostňuje lidské vztahy a procesní záležitosti před výsledky. Liberální vedoucí bývá velmi oblíben, avšak slabé výsledky mohou vyústit v oslabení pozice autority manažera a následně vést ke zhoršení pracovních vztahů. Odpovědnost i rozhodování je přenecháváno podřízeným, kteří jsou ne vždy na takový přístup připraveni;
- *Direktivní řízení* je stylem kde je zaměření na výsledek velmi vysoké, ovšem lidské vztahy jsou upozad'ovány. Podřízení zde dostávají přesné pokyny a hlavní důraz je kladen na plnění úkolů a projev respektu k manažerovi. Tento styl může dlouhodoběji fungovat pouze v případech kde je vůdce natolik schopný a charismatický, že zaměstnanci tento styl dokáží z dlouhodobého hlediska přijmout;
- *Synergické řízení* se vyznačuje vyváženým důrazem na lidské vztahy i na výsledky. Výsledky přináší individuální přístup ke členům týmu, snaha o jejich motivaci a pochopení. Osobnost vůdce v rámci tohoto stylu řízení ustupuje do pozadí. Vůdce se ovšem snaží o udržení stabilních vztahů a usiluje o dosahování dobrých výsledků.



Obr. 9: Styly řízení (dle Plamínek, 2000 upravila Černá, 2008):



Plamínek také definoval několik stylů, které lze charakterizovat jako smíšené či nestálé řídicí styly (dle Plamínek, 2000 upravila Černá, 2008):

- *Rutinní řízení* je určitým průsečíkem nacházejícím se mezi čtyřmi shora uvedenými styly. Tento styl je uplatňován tak, aby byla zajištěna udržitelnost produktivity týmu bez nějakých výkyvů, ovšem s vynaložením minimálního úsilí;
- *Proměnlivé řízení* spočívá v pohybu řídicího stylu, kdy se manažer se svým stylem pohybuje od direktivního stylu k přátelskému a zpět. To je typická metoda „cukru a biče“;
- *Chaotické řízení* je typickým projevem náladovosti manažera, respektive jeho ovlivnění vnějšími podmínkami, které jej pocitově nutí k neustálým změnám ve stylu řízení.

Podle mého názoru jsou poslední dva jmenované „styly“ spíše funkcí osobnostní zralosti (resp. spíše nezralosti) manažera a situačních proměnných, než skutečnými manažerskými styly. Nicméně je pravda, že řada manažerů se v náročných situacích často chová jedním z výše popsaných způsobů.

Plamínek (2000) považuje za ideální formu řídicího stylu synergické řízení<sup>26</sup>. Volba příslušného stylu je dle něj závislá na čtyřech faktorech: osobnosti lídra, složení týmu, povaze úkolu a také kontextu, který ze socioekonomického pohledu má ovlivňovat styl řízení stejně jako ostatní faktory.

Je zřejmé, že synergické řízení je obtížně převoditelné do praktického života. Záleží na osobnosti vůdce – především pak na tom, do jaké míry je schopen reflektovat nejen své přednosti a schopnosti, ale i nedostatky, a adekvátně tomu zvolit optimální styl řízení. Z výše uvedeného popisu je však zřejmé, že synergický styl řízení má blízko také k situačním přístupům.

---

<sup>26</sup> V tomto bodě se Plamínková koncepce výrazně odlišuje od původního modelu Blake-Moutonové.

## 5 PŘEHLED OPTIMÁLNÍCH ŘÍDÍCÍCH STYLŮ DLE JEDNOTLIVÝCH TEORIÍ

*Styly založené na teorii X a Y:* příznivci McGregorovy teorie X (kteří považují pracovníky za líné a vyhýbající se práci) budou používat autoritativní a direktivní styl vedení lidí bez ohledu na to, zda zaměstnanci mají objektivní potíže, resp. čím jsou tyto potíže způsobeny. Naopak zastánci teorie Y (kteří považují lidi za ochotné pracovat a samostatné) budou uplatňovat méně autoritativní styl vedení a budou na zaměstnance, který neplní normy, pohlížet jako na někoho, kdo potřebuje další výcvik, více podpory a více autonomie pro vykonávání své práce.

*Základní styly řízení:* jsou východiskem pro styly odvozované od teorií chování. Za neoptimálnější ze základních stylů je považován styl demokratický styl. Tento styl umožňuje zapojení podřízených do procesu diskuse o plánovaných aktivitách a na ně navazujících rozhodnutí. Demokratický styl podněcuje podřízené ke spolupráci a umožňuje manažerovi získat od podřízených informace podstatné pro rozhodování.

*Teorie čtyř systémů:* Podle této teorie je nejúspěšnějším stylem vedení ten, který se orientuje na zaměstnance. Otázkou však zůstává, zda takový styl orientovaný na zaměstnance bude fungovat ve všech situacích, případně jaké efektivity s ním manažer může v různých situacích dosáhnout.

*Manažerská mřížka:* Za nejefektivnější styl řízení bylo podle této teorie nejprve považováno řízení orientované na tým, které používá vedoucí typu „9:9“, později autoři své závěry revidovali, a za optimální označili styl, který v manažerské mřížce odpovídá pozici 5:5.

*Teorie proměnného chování:* zahrnuje velkou škálu řídicích stylů. Za neefektivnější jsou dle této teorie považováni manažeři, kteří jsou – po pečlivém zvážení vlastních schopností, schopností podřízených a cíle, kterého má být dosaženo – schopni efektivně pravomoci delegovat.

**Kontingenční vedení:** Úspěšnost manažera je určována vzájemným působením prostředí a charakteristik jeho osobnosti. Žádný styl není považován za nejlepší. Z hlediska kritiky tohoto modelu je nutno podotknout, že Fiedlerův kontingenční model selhává z hlediska flexibility. Rovněž může selhat dotazník LPC, určený ke zjišťování manažerského stylu prostřednictvím reflexe osobnostních znaků. V neposlední řadě je tento model kritizován také proto, že jako nejlepší řešení v situaci, kdy vůdce není schopen uplatnit odpovídající styl vedení, doporučuje uvažovat o změně vůdce.

**Situační model vůdcovství:** Efektivní manažer přizpůsobuje svůj styl požadavkům situace. Pokud je použit styl, který je nepřiměřený dané situaci, pak manažer není efektivní. Situační řízení je v současnosti velmi populární. Z vlastních zkušeností mohu uvést, že je využíván i pro školení a vzdělávání manažerů tzv. velké auditorské čtyřky.

Kritikové tohoto stylu řízení považují za sporný bod realistické určení úrovně zralosti či připravenost podřízených pro plnění úkolů, které je podstatné pro volbu správného řídicího stylu.

**Funkcionální leadership (vedení zaměřené na akci):** rámec řídicí práce manažera, který používá tento styl řízení, je vymezován jeho manažerskou odpovědností za splnění úkolů, odpovědností za řízení týmu a odpovědností za řízení jednotlivců. Manažer dosáhne největší efektivity vyváženým působením v rámci jednotlivých odpovědností v souladu s potřebami konkrétní situace.

Adairovo vedení zaměřené na akci se od jiných teorií odlišuje zejména tím, že zaměřenost na podřízené (lidi, vztahy) je dále rozdělena na jednotlivce a na tým, s důrazem na odlišné principy jejich motivace a řízení.

**Teorie postupného dosahování cílů (teorie vztahu cesty a cíle):** Podle této teorie mají manažeři k dispozici čtyři styly vedení, které využívají v závislosti na situaci. Za neefektivnější jsou považováni manažeři, kteří zvyšují motivaci podřízených prostřednictvím vytyčování cílů a vysvětlování cest k dosažení efektivního výkonu.

K nedostatkům popisované teorie patří, že nejednoznačně zvažuje jiné cesty, kterými vůdce může ovlivnit výkonnost skupiny – jako např. zajištění nezbytných zdrojů, zefektivnění organizace práce, zvýšení spolupráce mezi podřízenými, zlepšení externí koordinace a přizpůsobení.

**Rozhodovací model Vrooma a Yettona:** patří do skupiny přístupů, které považují za efektivní spíše schopnost změnit styl řízení v závislosti na konkrétní situaci, než určitý manažerský styl. Rozhodovací model pomáhá vedoucím zvolit optimální styl z pěti definovaných stylů.

Podle Tureckiové (2004, s.83) je „problémem této ‘manažerské pomůcky’ to, že doporučených stylů řízení bývá obvykle více, a je tedy opět na lídrovi (jeho osobnosti, zkušenostech a preferencích, respektive zaměřenosti), jaký styl vedení zvolí.“

**Transakční a transformační vedení:** Transformační vedení je považováno za jakousi nadstavbu vedení transakčního, které je založené na „směnném vztahu“ mezi vedoucím a podřízenými (např. výměna práce za odměnu).

„Transformační lídr“ je zpravidla charakterizován jako charismatická inspirativní osobnost, schopná intelektuálně stimulovat sebe sama i své podřízené a vytvářet pozitivní pracovní atmosféru.

**Synergické řízení:** je de facto kombinací manažerské mřížky a situačních přístupů. Podle Plamínka (2000, s. 152) v sobě „kombinuje lidskou vstřícnost přátelského stylu a ‘tah na branku’ stylu direktivního“. Manažer má individuální přístup ke členům týmu a umí je motivovat. Tento řídicí styl je zjevně složité převést do praktického života a dle Plamínka (2000) se v českém prostředí téměř nevyskytuje.

## 6 ZÁVĚR

Ve své práci jsem se pokusila o pohled na problematiku vedení lidí a s tím souvisejících stylů manažerské práce. Je zřejmé, že proces teoretického zkoumání řídicích stylů není zdaleka ukončen. Přístupy ke způsobům řízení lidí prošly za uplynulé století velkým vývojem. Od doby průmyslové revoluce po současnost se značně změnily nároky kladené na zaměstnance a přesunuly se z oblasti fyzické do oblasti psychické. V důsledku toho (a nejen toho), se změnilo postavení a styly manažerské práce vedoucích pracovníků.

Pohled na vůdce a jeho ideální vlastnosti se taktéž razantně změnil. Jediné co snad zůstalo je charisma, které si s sebou vůdce nese. Vůdce z dnešního pohledu nemá již nic společného s někdejší autokratickým vůdcem. Stává se z něj týmový hráč, který umí nadchnout svůj tým i pouhou myšlenkou či tím, že umožní podřízeným „být u toho“, když se realizuje například nový produkt ovlivňující trhy napříč všemi kontinenty.

Řídící styly vycházející z jednotlivých teorií jsem se pokusila charakterizovat tak, aby čtenář této práce získal informaci o tom, kdy je vhodné který styl řízení uplatňovat. Zejména u situačních stylů řízení je patrné, že se manažer musí podrobněji seznámit s problematikou vyhodnocení situace v rámci příslušného modelu vedení.

Jednoznačně největším nárokem kladeným na manažera je přenos teoreticky načerpaných poznatků o jakémkoliv modelu vedení a z něj vyplývajících řídicích stylech do praxe. Manažeři často po absolvování vzdělávacího programu zaměřeného na problematiku vedení lidí sklouzávají zpět do „svého“ rutinního stylu vedení lidí. Aby u nich nastal proces „uvědomění“ musí se jednou za čas zastavit a vyhodnotit svou manažerskou práci právě v oblasti používaných stylů řízení. Takovému procesu uvědomění může napomoci i koučing<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Vosoba (2008) v této souvislosti poznamenává: „Když manažeři chtějí někoho řídit, musí nejprve rozumět všem firemním procesům, umět je hodnotit a kontrolovat. Potřebují ovládat „tvrdé“ dovednosti. Jinak si je lidé začnou řídit k obrazu svému nebo si z nich dělají legraci. Školím například mladé „borce“, kteří si myslí, že mezi klíčové dovednosti patří schopnost pracovat s motivací, týmová spolupráce a dobrá atmosféra. Nastaví si sice hezké, ale nenáročné prostředí a ocitnou se ve vlastních kleštích. Nejprve je třeba nastavit náročné a jasně měřitelné cíle, teprve potom lidi motivovat a podporovat. Třetí úroveň řízení, kde teprve začíná zajímavá manažerská práce, jsou vize a strategie.“

Manažeři by neměli považovat některý ze stylů za lepší a některý za horší, spíše se musí orientovat v tom, kdy který styl použít. Protože je to při praktickém uplatňování řídicích stylů ta nejobtížnější část může jim v takových okamžicích být dobrým návodem pro volbu příslušného řídicího stylu Vroom-Yettonův rozhodovací model.

Každý, kdo se zařadí do pracovního procesu, je někomu podřízený – tedy i manažeři. Problematika řídicích stylů se tak dotýká všech lidí, kteří v organizaci pracují, bez ohledu na to, zda zastávají vedoucí pozici či nikoliv.

Přes to, že jsem se své práci uvedla výčet v současnosti nejpoužívanějších stylů manažerské práce, nepodařilo se mi najít uspokojivou odpověď na otázku, zda existuje nějaký styl řízení, jedinečný přístup, který by přinášel lepší výsledky než přístupy jiné.

To, zda bude manažer moci uplatňovat styl řízení, který je založen na porozumění potřebám podřízených závisí v praxi zpravidla na tom, zda k tomu bude mít dostatek času. V okamžiku, kdy dojde k náhlé změně podmínek, je manažer nucen se vracet k direktivnějším stylům řízení. Mnohdy se stane, že se manažer snaží direktivnímu stylu vyhnout s ohledem na své podřízené, ovšem následně zjišťuje, že právě tento styl měl použít již od počátku plnění úkolu.

V dnešním turbulentním a vysoce konkurenčním prostředí se zdá, že žádný optimální styl řízení neexistuje – jediným kritériem správnosti řídicího stylu je efektivita manažera, která je poměřována výkonem pracovníků v organizačních jednotkách, které jsou jim svěřeny.

Je zřejmé, že volba řídicího stylu je velmi závislá na osobnosti manažera. Manažeři by si měli uvědomovat, že svým chováním poskytují vzory, které budou lidé v jejich organizaci následovat spíše než morální hodnoty a normy chování, kodifikované v interních dokumentech.

Manažer, který se nesnaží spolupracovat a neustále hledat nové cesty a přístupy k práci a k lidem, nemůže dobře vést svůj tým, vychovávat dobré pracovníky, a ani firma – či její část – pod jeho vedením nemůže prosperovat. Pokud se člověk chce dlouhodobě

udržet na své pracovní pozici, nebo v rámci organizace růst, musí se v dnešní době soustavně rozvíjet a udržovat si své individuální výhody vůči konkurenci.



## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ANTOINE, P., *Fiedler's Contingency Theory of Leadership*. Dostupné na internetu: [www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/fied.htm](http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/fied.htm) – datum přístupu: 2/5/2008

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002) *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2002. 585 s. ISBN 80-7261-064-3.

BENNIS, W., NANUS B. (1986) *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row, 1986. 229 s. ISBN 0-06-091-336-3.

BLANCHARD, K., ZIGARMI, P., Zigarmi, D. (2003). *Introduction to Situational LeadershipII: Participant Workbook*. London: The KenBlanchard Companies, 2003. 33 s.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005) *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339s. ISBN 80-2471-300-4

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. (1997) *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 815s. ISBN 80-7169-422-3.

GRAINER, S. (2000) *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

GROVE, A. S. (1998) *High output management: Řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press, 1998. 218 s. ISBN 80-85943-60-3.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E. (2000) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th edition)*; Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc. 2000. 516 s. ISBN 01-3017-598-6

CHAPMAN, A. *Action Centred Leadership*. Dostupné na internetu: <http://www.businessballs.com/action.htm> - datum přístupu: 15/5/2008

KOCIANOVÁ, R. (2004) *Personální řízení (Teoretická východiska a vývoj)*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

PLAMÍNEK, J. (2000) *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-8345-14-5.

POSTER, K., APPELEGARTH, M. (2006) *Projektový management*. Praha: Portál 2006, 112, ISBN 80-7367-141-7.

STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. (2006) *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. (2000) *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (1996) *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. 244s. ISBN 80-7014-034-8.

VOSOBA, P. (2008) Někdy si vyhrnu rukávy a jdu firmu řídit za šéfa. Praha: Hospodářské noviny, HN Kariéra, 7/7/2008

*Vroom and Yetton's Normative model*, Dostupné na internetu: [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/vroom\\_yetton.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/vroom_yetton.htm)  
datum přístupu 10/4/2008

*Vroom – Yetton - Jago Normative Decision Model*. The College of Scholastica Duluth, USA. Dostupné na internetu na: <http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/vroom-yetton.html> – datum přístupu 10/4/2008

## 8 BIBLIOGRAFIE

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, 1993 231s ISBN: 80-85603-40-3

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*, Praha: Management Press, 1994. 200 s. ISBN 80-85603-70-5

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J.. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

SAYLES, L. R. *The Working Leader*. New York : Free Press 1993. 277 s. ISBN 00-29277-55-8

SAYLES, Leonard. *Leadership: Managing in Real Organizations (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, 1989. 310 s. ISBN 0-07-055-017-4

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition), USA:Wiley, 2004, 464 s. ISBN 07-87975-97-4